



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV EKONOMIKY**

INSTITUTE OF ECONOMICS

**ROZVOJ MALÉHO RODINNÉHO PODNIKU**

DEVELOPMENT OF A SMALL FAMILY BUSINESS

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Daniela Kadlčíková**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA**

**BRNO 2021**

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Studentka: **Daniela Kadlčíková**  
Studijní program: Ekonomika podniku  
Studijní obor: bez specializace  
Vedoucí práce: **prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA**  
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## Rozvoj malého rodinného podniku

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle bakalářské práce  
Teoretický přístup k řešení  
Analýza současného stavu podniku  
Návrh rozvoje malého podniku  
Závěr  
Literatura  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Na základě analýzy malého podniku navrhnete jeho další možný rozvoj.

### Základní literární prameny:

BURNS Paul, 2001. Entrepreneurship and small business. New York: Palgrave, 418 s. ISBN 0-33-91474-0.

KORÁB Vojtěch a Marek MIHALSKO, 2005. Založení a řízení společnosti. Brno: Computer Press, 252 s. ISBN 80-251-0592-X.

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR, 2015. Tvorba business modelů. 2. vydání. Brno: Albatros Media, 278 s. ISBN 978-80-265-0425-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. Strategická analýza. 2. přeprac. vyd. Praha: C.H.Beck, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

---

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce s tématem „Rozvoj malého rodinného podniku“, se bude zabývat rozvojem registrovaného vinaře Petra Kadlčíka, který pochází z menšího města Hrušovany nad Jevišovkou, které spadá pod vinařskou oblast Znojmsko. V této práci se budu zabývat zejména rozvojem tohoto malého vinaře rozšířením produkce, investicemi, které budou potřeba pro toto rozšíření.

## **Abstract**

This bachelor's thesis with the topic "Development of a small family business" will deal with the development of a registered winery Petr Kadlčík, which comes from the smaller town Hrušovany nad Jevišovkou, which falls under the wine region Znojmo. In this work I will deal mainly with the development of this small winery, the expansion of production, investments that will require this expansion. Take a dedication to technological innovation in wine production and investment to modernize the space.

## **Klíčová slova**

podnikání, rodinné podnikání, rozvoj, investice, technologické inovace

## **Keywords**

business, family business, development, investment, technological Innovation

## **Poděkování**

V první řadě bych chtěla poděkovat panu profesorovi Korábovi, který mě celou dobu vedl a poskytoval velmi cenné a užitečné informace. Dále bych chtěla poděkovat svému otci Petru Kadlčíkovi, že mi umožnil vypracovat tuto bakalářskou práci, vtáhl mě do samotného procesu produkce vína a byl mi skvělým rádčem. A v poslední řadě mé díky patří všem, kteří mě po celou dobu mého studia podporovali.

### **Bibliografická citace**

KADLČÍKOVÁ, Daniela. *Rozvoj malého rodinného podniku*. Brno, 2021. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/131046>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Vojtěch Koráb.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 30. dubna 2021

# OBSAH

ÚVOD.....	11
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	10
1.1 Cíle práce.....	10
1.2 Metody a postupy zpracování.....	10
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	11
2.1 Podnikání.....	11
2.1.1 Bariéry podnikání.....	11
2.1.2 Podnikatel.....	12
2.1.3 Právní definice podnikatele.....	12
2.1.4 Charakteristické rysy podnikatele.....	12
2.1.5 Podnikatelské riziko.....	12
2.1.6 Podnik.....	13
2.2 Rodinný podnik.....	13
2.2.1 Význam rodinného podnikání.....	15
2.2.2 Model tří kruhů.....	15
2.2.3 Role rodiny v řízení rodinných podniků.....	16
2.2.4 Řízení rodinného podniku.....	17
2.3 Model předávání moci v malém rodinném podniku.....	19
2.4 Podnik v jednotlivých fázích svého života.....	20
PEST ANALÝZA.....	23
2.5 Porterův pětifaktorový model.....	23
2.6 Analýza vnitřního prostředí firmy metodou „7S“.....	24
2.7 SWOT ANALÝZA.....	26
3 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE.....	28
3.1 PEST ANALÝZA.....	28
3.2 Porterova analýza konkurenčního prostředí.....	30



3.3	Analýza „7S“.....	31
3.4	Analýza vinaře.....	33
3.4.1	Trať Zámecký Kopec.....	33
3.4.2	Sklep vinaře.....	34
3.4.3	Analýza technického vybavení.....	34
3.4.4	Analýza technologie.....	35
3.4.5	Vinařská podoblast Znojemska.....	36
3.5	Finanční analýza.....	37
3.5.1	Náklady na produkci vína.....	37
3.5.2	Tržby.....	38
3.5.3	Rentabilita tržeb – ROS.....	39
3.5.4	Rentabilita nákladů.....	39
3.5.5	Shrnutí finanční analýzy.....	40
3.6	SWOT ANALÝZA.....	40
4	VLASTNÍ NÁVRHY.....	42
4.1	Rozšíření produkce.....	42
4.1.1	Možnosti rozšíření produkce.....	42
4.1.2	Situace prodávání hroznů na Moravě.....	43
4.1.3	Dodavatelé v okolí vinaře.....	43
4.1.4	Nákup hroznů.....	43
4.1.5	Pořízení lahví a korků.....	44
4.1.6	Etikety.....	45
4.1.7	Celkové náklady na rozšíření produkce.....	46
4.2	Pořízení kapkové závlahy.....	46
4.2.1	Náklady na pořízení kapkové závlahy.....	47
4.3	Založení webové stránky.....	48
4.4	Založení stránky na sociální síti Facebook.....	49

4.5	Řízené degustace.....	50
4.6	Založení živnosti a ostatní náležitosti.....	51
4.7	Manufaktura.....	52
4.8	Otázka budoucnosti.....	52
5	Závěr.....	53
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		54
SEZNAM OBRÁZKŮ.....		56
SEZNAM TABULEK.....		57

# ÚVOD

Téma bakalářské práce Rozvoj rodinného podniku mi bylo od začátku velmi sympatické. K tomuto tématu jsem vždy měla velmi blízko, nejen tím, že jsem z Jižní Moravy, ale především proto, že jsem součástí „rodinného podniku“ zabývajícího se obhospodařováním vinice a výrobou vína. Od malička jsem byla vedena k tomu, že rodina je dar, který trvá věčně a samotnou mě zajímá, zda se toto rčení dá aplikovat i do podnikání.

Pro toto téma jsem si vybrala vinaře a zároveň mého otce Petra Kadlčíka. Petr Kadlčík je menší vinař pocházející z Hrušovan nad Jevišovkou. Vinařství a vinohradnictví se věnuje již desítek let a za tuto dobu posbíral za svá vystavená vína spoustu ocenění. Jeho motto je, že víno by se nemělo vyrábět na kvantitu, ale především na kvalitu a samotný vinař by měl mít při ochutnávání a hodnocení vín pokoru k ostatním, a hlavně sám k sobě. On sám a jeho rodina se aktivně podílí na obdělávání vinohradu a následné zpracování a výrobu vína. V okruhu své rodiny a svých přátel je znám jako dobrý vypravěč, kdy u dobré skleničky vína a jídla dokáže člověka vtáhnout do samotného procesu výroby, historie a příběhu k danému vínu.

Práce je rozdělena na několik částí. V první části se budu zabývat teorií, kde popíšu podstatu samotného podnikání, dále definuji rodinný podnik, rozvedu jeho význam, následně ve stručnosti popíšu řízení rodinného podniku, zaměřím se také na model předání moci. Dále také rozvedu podnik ve fázích jeho života a tuto celou teorii ukončím analýzou PEST, Porterovou analýzou konkurenčního prostředí, analýzou „7S“ a SWOT analýzou. V druhé části se budu věnovat samotné analýze vinaře. Popíšu současný stav „podniku“ a aplikuji analýzy, ve kterých se zaměřím na vinařovo vnitřní a vnější okolí. Nakonec ve třetí části navrhnou řešení pro rozšíření produkce.

Mým hlavním úkolem bude navrhnout řešení tak, aby pro tohoto vinaře nebylo vinohradnictví a vinařství pouze koníček, ale aby rozšířil svoji roční produkci vína a proměnil své hobby v menší rodinné podnikání.

# **1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

## **1.1 Cíle práce**

Cílem této bakalářské práce je navrhnout správné řešení pro rozvoj malého vinaře Petra Kadlčíka. Petr Kadlčík je vinař, který by chtěl rozšířit svoji produkci a zvýšit povědomí o jeho víně. Druhotným cílem bude zhodnotit, zda může vinař tuto změnu realizovat a zda tuto změnu ustojí. Dále bude potřeba navrhnout různá řešení, které vinaře posune dál, aby se mohl rozvíjet. Vedlejším cílem je také podpořit kulturu a tradice s vínem spojené.

## **1.2 Metody a postupy zpracování**

Při zpracování této bakalářské práce byly použity metody analýzy dokumentárních dat. Tyto data byly sesbírány z internetu. Dále byly použity metody sběru kvalitativních dat. Tato data byla sesbírána metodou strukturovaných rozhovorů s majitelem vinařství a dalšími členy rodinného podniku. Taktéž byla analyzována data ze statistického úřadu.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

### 2.1 Podnikání

O podnikání mluvíme tehdy, kdy osoba nebo daný subjekt vykonává nepřetržitě nebo v určitém časovém období činnost, která vede k dosažení zisku. Tato činnost je prováděna na vlastní odpovědnost a na vlastní jméno.

#### 2.1.1 Bariéry podnikání

Faktory, které zapříčiňují, že člověk neumí, nechce nebo nemůže podnikat nazýváme bariéry podnikání. Dělí se na 2 skupiny: interní bariéry (individuální problémy člověka) a externí bariéry (vnější vlivy, které nemůže člověk ovlivnit).

##### a) Interní bariéry

- **člověk nechce podnikat** – chybí mu podnět k podnikání (má např. již stálé dobře placené místo), obává se rizik z podnikání (má strach, nevěří si) „nemá potřebné“ vlastnosti k podnikání (není cílevědomý, je konfliktní, preferuje klid atd.),
- **člověk neumí** – nemá „s čím podnikat“ (absence know-how, nápadu), nedokáže vyhodnocovat příležitosti, nezná základní požadavky v kontextu podnikání, nemá dostatečné předpoklady, aby mohl podnikat (manažerské schopnosti, neumí jednat s obch. partnery),
- **člověk nemůže podnikat** – nemá k dispozici potřebné zdroje (chybí mu zakladatelský a podnikatelský kapitál), nevlastní vhodné prostory k podnikání, chybí mu náležitá pomoc od okolí (důvěra bank, rodiny a potenciálních společníků).

##### b) Exténní bariéry – existuje spousta faktorů, které jsou ovlivněny vnějšími okolnostmi, které nezávisí na podnikateli jsou ovlivněny:

- **právním prostředím** – založení podniku a následné fungování podnikatelských aktivit (obchodní zákon, zákon o živnostenském podnikání), samotné vykonávání podnikatelských aktivit (ekologické požadavky a požadavky na

kvalitu produkce, ochrana zdraví a bezpečnost při práci, ochrana spotřebitele, pracovněprávní a obchodní vztahy),

- **ekonomickým prostředím** – dostatečná podpora podnikání, požadavky cenové, celní, daňové, účetní,
- **veřejné mínění** – celkové prostředí a názory na podnikání a podnikatele, předkládání pouze negativních příkladů
- **podnikatelskou infrastrukturou** – veřejná správa, pojišťovací, bankovní, vzdělávací, poradenské, informační a poradenské služby.

(Weber, 2008)

### 2.1.2 Podnikatel

Definice podnikatele dle občanského zákoníku zní takhle: „Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“ (Zákon č. 89/2012 Sb.)

Ve středověku by výraz podnikatel (z francouzského entrepreneur) v realitě znamenal prostředník či zprostředkovatel, jelikož tato osoba se podílela na různých obchodních aktivitách, ke kterým postupně přibýlo také sjednávání či zprostředkování obchodu pro vládu. (Koráb, 2008)

### 2.1.3 Právní definice podnikatele

„Dle právní definice je podnikatel:

- osoba zapsaná do obchodního rejstříku
- osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění
- osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů
- fyzická osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána o evidenci podle zvláštního předpisu.“

(Odehnalová, 2011, str. 16)

#### 2.1.4 Charakteristické rysy podnikatele

Podnikatel je osoba, která realizuje podnikatelské aktivity, které buď vedou k rozšíření vlastního kapitálu nebo i k jeho ztrátě. Je to osoba, vytrvalá s určitou mírou sebedůvěry, která umí rozpoznat a pracovat s příležitostmi a podstupovat s nimi spojená rizika. Investuje své určité hodnoty do podnikání zejména čas, peněžní prostředky, úsilí, jméno, ale zároveň nese jisté riziko s neúspěchem. (Odehnalová, 2011)

#### 2.1.5 Podnikatelské riziko

Podnikatelské riziko velmi úzce souvisí s rozhodováním podnikatele. Podnikatel velmi často rozhoduje o budoucích podnikatelských aktivitách, kdy vychází z určitých předpokladů a jejich důsledků, které se mohou i nemusí stát. Pokud podnikatel zná s jistotou tyto důsledky je to tzv. rozhodování za jistoty. Bohužel převažuje, že podnikatel tyto důsledky nezná a ani nemá jistotu, rozhoduje se tedy s určitou nejistotou – podnikatelským rizikem. Existují interní a externí rizika.

**Interní rizika** – tyto rizika se vyskytují uvnitř firmy, podnikatel je schopen je regulovat, jedná se například o zvládnutí provozních činností nebo vedení personálu.

**Externí rizika** – tyto rizika souvisí s faktory podnikatelského prostředí, které většinou podnikatel musí respektovat, ale nemůže je ovlivnit, jsou to např. změny v legislativě, ekonomické změny nebo změny na trhy. (Odehnalová, 2011)

#### 2.1.6 Podnik

Pojem podnik nahradil nový pojem obchodní závod. Dle § 502 odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb. občanský zákoník (nový) zní definice takto: „*Organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.*“ (Zákon č. 89/2012 Sb.). Obecně lze říct, že podnik (obchodní závod) je subjekt kde se přeměňují zdroje (vstupy) na statky (výstupy) nebo se jedná o soubor určitých složek (zdroje, práva, majetkové hodnoty, prostředky), které podnikatel využívá k provozování svých podnikatelských aktivit. (Weber, 2008)

## 2.2 Rodinný podnik

Jedna určitá definice pro rodinný podnik neexistuje. Nejen v odborné literatuře můžeme najít spoustu různých definic, které pro definování rodinného podniku využívají různá kritéria. Mezi nejčastějšími kritérii můžeme najít definici na základě toho jaké rodinné podnik patří, kolik generací bylo v podniku angažováno, počet členů rodiny, kteří se aktivně podílejí na chodu podniku, velikost podniku či míra strategického vlivu členů rodiny na podnik.

Autoři Shnaker a Astrachan na konci minulého století doporučili na základě provedeného výzkumu využívat tři základní definice, které se od sebe liší pouze v míře zapojení rodiny v podnikání. Jsou to tyto definice:

*„Široká definice: Rodinný podnik je takový, kde má rodina strategický vliv na další směřování podniku (nikoli však nutně strategickou většinu ve smyslu akcií) a kde existuje záměr stávajících vlastníků udržet podnik v rodině.*

*Středně široká definice: Rodinný podnik je taková, kde zakladatel či jeho potomci podnik řídí a mají nad ním vlastnickou kontrolu (ve smyslu akcií).*

*Úzká definice: Říká, že za rodinný podnik lze považovat takový podnik, kde se angažuje více rodinných generací, rodina podnik přímo řídí a také vlastní a více než jeden člen rodiny v něm má významné manažerské postavení.“*

(Koráb, 2008, str. 20)

V praxi se, ale tyto definice neujaly. Zejména, protože podle některých názorů, že autoři rozdělují podniky pouze podle dvou extrémů (rodinné a nerodinné), které neodpovídají realitě a jsou do určité míry umělé. (Koráb, 2008)

V květnu 2020 byla definice rodinného podniku schválena usnesením vlády ČR. Tato definice zní: *„Rodinným podnikem je rodinná obchodní korporace nebo rodinná živnost.*

*1) Rodinnou obchodní korporací je obchodní korporace, ve které je nadpoloviční počet společníků tvořen členy jedné rodiny a alespoň jeden člen této rodiny je členem jejího statutárního orgánu nebo ve které členové jedné rodiny přímo nebo nepřímo vykonávají většinu hlasovacích práv a alespoň jeden člen této rodiny je členem statutárního orgánu této obchodní korporace; znaky rodinné obchodní korporace jsou splněny i tehdy, je-li jediným jejím společníkem člen jedné rodiny, který je současně členem statutárního*



*orgánu, a alespoň jeden jiný člen téže rodiny je členem jejího statutárního orgánu, jejím zaměstnancem, jejím prokuristou nebo členem její dozorčí rady. Za rodinnou obchodní korporaci se považuje také obchodní korporace, ve které většinu hlasovacích práv vykonává ve prospěch jedné rodiny fundace nebo svěřenský správce svěřenského fondu, pokud je současně alespoň jeden člen této rodiny členem statutárního orgánu fundace, nebo svěřenský správce svěřenského fondu.*

*2) Rodinná živnost je podnikání, na kterém se svojí prací anebo majetkem podílejí nejméně dva členové jedné rodiny a nejméně jeden z členů této rodiny je držitelem živnostenského nebo jiného obdobného oprávnění nebo je oprávněn k podnikání z jiného důvodu.*

*3) Za členy jedné rodiny se pro účely rodinného podniku považují společně pracující manželé nebo partneři\*) nebo alespoň s jedním z manželů nebo partnerů i jejich příbuzní až do třetího stupně, osoby s manžely nebo partnery sešvagřené až do druhého stupně, dále osoby příbuzné v přímé linii, nebo sourozenci. Je-li mezi nimi osoba, která není plně svéprávná, zastupuje ji při hlasování zákonný zástupce, pokud je nezletilá, jinak opatrovník.“ (Ministerstvo obchodu a průmyslu, 2020)*

### **2.2.1 Význam rodinného podnikání**

V České republice je rodinné podnikání ve srovnání s ostatními evropskými i mimoevropskými zeměmi nedoceno. Neexistuje zde tolik výzkumů zaměřené na rodinné podnikání, tak jako v jiných zemích zejména v západní Evropě nebo USA. V České republice chybí legislativní úprava, která by rodinné podnikání určitým způsobem definovala a dávala mu určitý řád. Obecně lze říct, že rodinné podniky jsou důležitou součástí národních ekonomik, jelikož se významně podílí na tvorbě HDP. Rodinné podniky představují 85 % všech podniků v EU, dle International Enterprise Research Academy. Nejvíce rodinných podniků můžeme najít v Itálii, zde je 95 % podniků rodinného charakteru. Ve spoustě zemí je běžné, že podnikatelé zakládají firmu již jako rodinnou. Rodinné podniky se tak dají považovat za „páteř evropské ekonomiky“.

Další významnou roli hrají rodinné podniky v zaměstnanosti. Jejich vzrůst je založen na tom, že poskytují práci rizikovým skupinám obyvatel, například absolventům, mladým členům rodiny, lidem bez praxe, samozivitelům nebo seniorům. Schopnost vytvářet

pracovní místa těmto skupinám nejspíše souvisí s větším sociálním cítěním. Lze tedy o rodinných podnicích uvažovat jako o jednom řešení problému nezaměstnanosti. Rodinné podniky najdeme ve všech kategoriích velikosti podniku. Lze najít rodinné podniky malé, střední, ale i takové, které poskytují práci více než 500 zaměstnancům.

Dle výzkumů rodinné podniky se orientují více do budoucnosti než ke generování krátkodobého zisku. Také jsou mnohem odolnější ke kritickým situacím a jsou považovány za spolehlivé obchodní partnery, jelikož jsou schopny vynaložit zisk k dalšímu zajištění podniku. (Odehnalová, 2011)

### 2.2.2 Model tří kruhů

Model tří kruhů znázorňuje a klade důraz na vzájemnou závislost mezi třemi systémy v rodinném podniku. Jsou to tyto systémy: rodina, vlastnictví a podnik.



**Obrázek 1: Model tří kruhů**

(Zdroj: Vlastní zpracování Koráb, Hanzelková, Michalisko, 2008, str. 55)

Z tohoto modelu vyplývá, že konflikt v rodinném podniku je nevyhnutelný, protože osoby v jednotlivých systémech mohou mít jiný názor na stanoviska, které se týkají rodiny a podniku. Tyto odlišné názory jsou brány jak nedílnou součástí samotné struktury rodinného podniku. Také ukazuje, že zde není žádná pozice, která by prezentovala neutrální bod. (Koráb, 2008)

### 2.2.3 Role rodiny v řízení rodinných podniků

Hlavní faktor, který odlišuje rodinné podniky od nerodinných je, že na politiku rodinného podniku mají významný vliv jedna nebo více rodin. Tento vliv si může člen rodiny zabezpečit svojí účastí na jeho vedení. Pod pojmem „vedení podniku“ si můžeme představit veškeré aktivity, které spravují cílově otevřený, sociální a výrobní systém.

Mnoho členů rodiny balancuje mezi rodinnými záležitostmi, které mají citový základ a mezi podnikatelskými záležitostmi. Velmi často se člen rodiny ve stresové situaci rozhoduje na základě jeho emocí a pocitů, a to značně omezuje rámec reálného řešení problému v podniku. Dochází zde k většímu a častějšímu překrývání rolí oproti ostatním podnikům.

Jeden rodinný člen zastává na špičce hierarchie čtyři funkce: vlastníka nebo společníka podniku, hlavní kontrolní orgán, vedoucího podniku a hlavu rodiny. Každá tato funkce vyžaduje určitý přístup a vylučuje se s ostatními funkcemi. Požadavky, které má vlastník či společník nejsou stejné, jako požadavky vedoucího podniku. Např. společník chce zvýšit podíl na zisku, avšak vedoucí podniku, nechce zvyšovat kapitál podniku. Podle Korába se v citové rovině objevuje problém: „*Jak vysvětlit synovi, že se nehodí do roli manažera, ačkoli mu několikrát před tím říkal, že „jednou to bude všechno patřit tobě“?*“ (Koráb, str.22) Syn samozřejmě zareaguje na základě určitého modelu chování, který je dán v rodině a pravděpodobně se bude cítit nedoceneně, případně to může narušit harmonii rodinných vztahů. (Koráb, 2008)

#### **2.2.4 Řízení rodinného podniku**

To, jakým stylem je podnik řízen ukazuje zřetelný rozdíl mezi podniky rodinnými a nerodinnými. Pokud vycházíme z typického a ideálního vývoje od toho, jak podnikatel začíná a rozvíjí se, přes podnik jednotlivce a partnerství mezi sourozenci až po zapojení vzdálených příbuzných, můžeme říct, že způsob řízení podniku záleží na dvou faktorech. Buď je to, jak je rodinný podnik veliký a v jakém stádiu se rodinný podnik nachází nebo je to podíl či účast vlastníka a rodinných příslušníků na řízení. (Koráb, 2008)

Organizace řízení v rodinných podnicích

Známe tyto formy podílení se dané rodiny na řízení podniku:

- „*management vlastníků.*
- *management rodiny.*
- *management vlastníka / rodiny s účastí externích manažerů.*
- *čisté řízení prostřednictvím externích manažerů (oddělení kapitálu a řízení).*“

(Koráb, 2008, str. 30)

##### **1) Management vlastníků**

Je to stav, kdy všechny vrcholové vedoucí pozice ovládá vlastník či vlastníci. Rozlišuje se, zda má podnik pouze jednoho vlastníka a řídí vše samostatně nebo má více vlastníků a řízení podniku je mezi ně poměrově rozděleno.

### **Rodinný podnik řízený jedním vlastníkem**

O tzv. managementu samovládce, mluvíme tehdy pokud rodinný podnik má jediného vlastníka. V praxi to znamená, že podnik má jednoho společníka, který je zároveň jednatelem v případě společnosti s ručením omezeným, v komanditní společnosti se jedná o komplementáře, který v ní má nový a větší podíl nebo se jedná o samostatného podnikatele. Tato forma řízení má určité výhody a nevýhody. Mezi hlavní výhodu patří, rychlost a jasnost komunikace mezi podnikatelem zaměstnanci. Za velkou nevýhodu se dá považovat, že hranice, které nechce nebo nemůže podnikatel překročit jsou zároveň hranice uplatnění podniku.

### **Rodinný podnik řízený více vlastníky**

Pokud je podnik řízený více vlastníky, mluvíme o partnerském managementu. V tomto partnerském managementu vlastníci a management tvoří dvě různé skupiny, které se vůbec nebo málokdy překrývají. Oblasti, které se překrývají je mnoho, jedná se například o situaci, kdy členy vrcholového vedení jsou všichni vlastníci podniku a při takovém množství osob existují různé tužby, vůle a úmysly každého z nich.

## **2) Rodinný management**

O rodinném managementu mluvíme tehdy, když vrcholové pozice jsou obsazeny dvěma nebo více členy dané rodiny, bez ohledu na to, zda účastníci vrcholového řízení mají majetkový podíl na podniku, pokud je podnik majetkem této rodiny. Např. otec vlastní 100% majetku podniku a vrcholového řízení se účastní on a jeho dva synové. Jiná situace by byla v případě, kdy by synové měli na tomto podniku majetkový podíl. V takovém případě se jedná o kombinaci rodinného a partnerského managementu. Rozlišuje se několik stupňů.

### **Sourozenecký management**

Vztahy mezi sourozenci v rodinném podniku mají určitý vliv na zaměstnance podniku, ale také nepřímo i na celý podnik. Sourozenci při řízení rodinné podniku čelí jednak, „normálním“ výzvám, které souvisí s aktivitami a zajištění chodu podniku, ale

především čelí výzvám, které plynou z jejich příbuzenského vztahu. Do řízení podniku se promítá sourozenecká rivalita a vzájemné konflikty, které mezi sebou mají.

Do doby, než sourozenci přešli do pozice vlastníků, rozhodoval o úkolech, které dostanou syn či dcera, otec. Teprve nyní sourozenci pochopí, jak je důležité udržovat vzájemné porozumění, přízeň a respektování se. Sourozenecký management funguje tehdy, kdy každý ze sourozenců má svůj určitý „revír“.

### **Management zeťů a snach**

Co se týče úloh, dalšího vývoje a společenství zeťů a snach v rodinném podniku, zde je stále spousta otazníků a neznámých. Existuje zde velký problém, v případě, že tito rodinní členové zasahují do vrcholového vedení podniku, a to závisí ze strany švagra či švagrové nebo zeťů a snach, kterým nebyla daná funkce svěřena. Tito rodinní členové musí prokazovat více práce a úsilí a nemohou se dopustit tolika chyb. Pro jejich rozhodovací pravomoc, je potřeba, aby měli odborné znalosti, schopnosti a dovednosti, které získali jinde než přímo v rodinném podniku.

### **Management „klanu“**

O takové formě řízení mluvíme tehdy, pokud jsou do řízení podniku a do důležitých funkcí vztaženi vzdálení příbuzní např. tety, strýcové, sestřenice a bratřenci. Hlavní předpoklad pro fungování této formy řízení je velikost rodiny. Tato forma řízení podniku se objevuje zřídka, především protože rodinných podniků odpovídající velikosti rodiny, je velmi málo. Největší problém, který se v této formě řízení vyskytuje je získávání kvalitních zaměstnanců, kteří jsou rodinnými členy. Jelikož samotný uchazeč ví, že jeho kariérní postup v takovém podniku nebude záležet na jeho schopnostech a dovednostech, ale tím, že nepatří do rodiny, který podnik řídí.

### **3) Spolupráce s externími manažery**

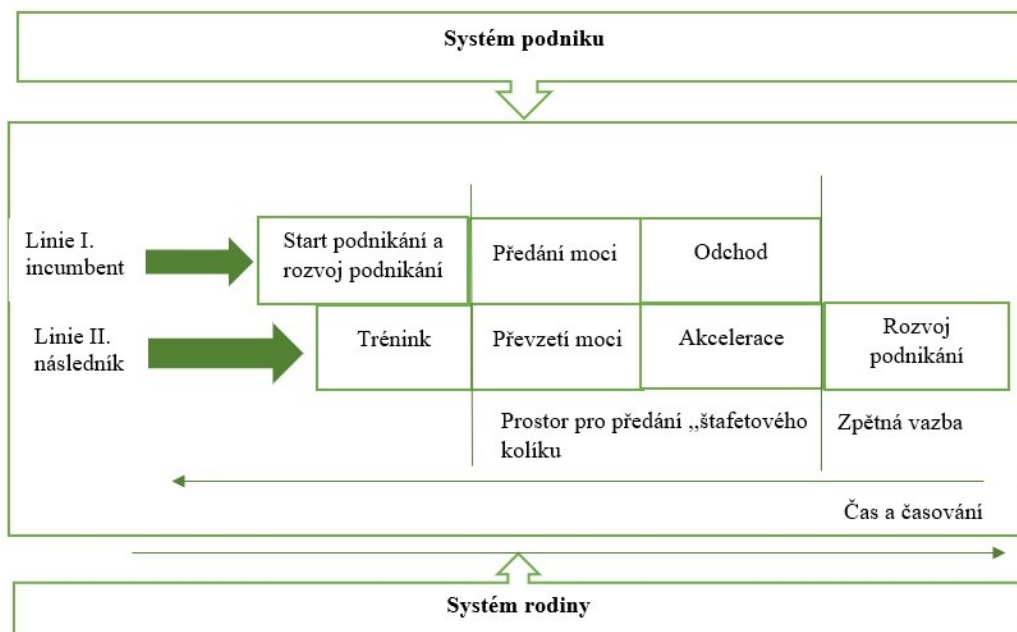
Spolupráce členů rodiny a externích manažerů se vyskytuje v mnoha rodinných podnicích. Dochází zde k oddělení vlastnictví kapitálu a řídicích pravomocí. Rodina pak buď zaujímá pozice v dozorčích radě nebo rodina řídí všechny funkce podniku případně se na vedení podniku účastní jak rodina, tak externí manažeři. Čím větší je obrat rodinných podniků, tím větší je i podíl externích manažerů na vrcholovém vedení.

### **4) Oddělní řízení a kapitálu**

U tohoto typu řízení rodinného podniku dochází k úplnému oddělení vlastnické a řídicí funkce. Rodina je zde pouze v pozici vlastníků. (Koráb, 2008)

## 2.3 Model předávání moci v malém rodinném podniku

Model při předávání moci, můžeme nazvat „štafeta“. Toto slovo jsme převzali ze sportu, kdy tak jako u předání kolíku, tak u předání moci je velmi důležité načasování, posloupnost a komunikace.



**Obrázek 2: Model předávání moci v malém rodinném podniku**

(Zdroj: vlastní zpracování dle Jurová, 2016, str. 29)

V modelu vidíme 3 hlavní části. Máme dva dané systémy, a to systém rodiny, systém podniku a jádro (předání moci). Jádro – předání moci má dvě linie: incumbent a následník.

**Linie I.** (incumbent) – tím myslíme, zakladatele nebo již několikátého majitele rodinného podniku v rámci dalších a dalších generací. První incumbent rodinný podnik založí, druhý a následný se již stará o rozvoj podniku. Po nějaké době dochází k tomu, že incumbent by měl nebo chtěl předat moc svému následníkovi. Následuje tedy „prostor pro předání kolíku“ (jako ve sportu). „Tato fáze je charakteristická tím, že oba závodníci – v tomto případě incumbent a následník – běží po určitou dobu společně. Jakmile dojde k předání (štafety) moci, tak oba běží stále ještě, ale incumbent začíná zpomalovat.“ (Jurová, 2016 str. 29). Toto však neznamená, že incumbent je úplně mimo

hru, stále může dělat následníkovi mentora nebo mu pomáhat v řízení a následně může odejít a věnovat svůj čas zálibám.

**Linie II. (následník)** – aby došlo k samotnému, a hlavně úspěšnému předání moci, následník se musí vzdělávat a získávat zkušenosti, následně se ocitá v „prostoru pro předání kolíku“ viz. odstavec výše, ale s tím rozdílem, že zatímco incumbent zpomaluje, následník zrychluje. *„Pak se dostává do části, kde už běží sám a rozvíjí rodinný podnik. Zde ještě stále může přijímat rady a pomoc od incumbenta.“* (Jurová, 2016, str. 30).

Každý krok tohoto procesu musí být velmi dobře načasován a musí docházet ke zpětné vazbě, aby podnik přežil a pokračoval dále. (Jurová, 2016)

## 2.4 Podnik v jednotlivých fázích svého života

Po založení podniku se jeho vývoj může ubírat třemi směry:

- *„úspěšný rozvoj podniku a jeho růst*
- *stabilní přežívání podniku*
- *pokles – pád podniku“*

(Jurová, 2016, str. 30)

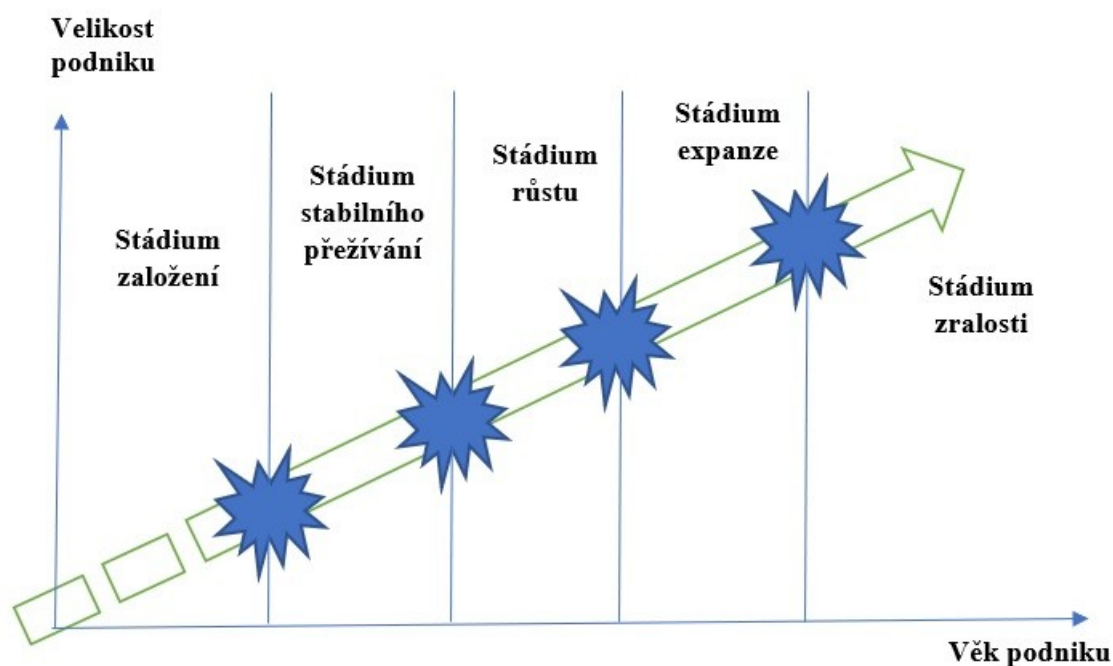
Jaké postupy bude podnik uplatňovat a řešení různých problémů se v každé této situaci značně liší. Podnik prochází pěti stádii a při přechodu z jednoho do druhého stádia vyžaduje určitou změnu a souvisí s ním také určité krize. Většinou tyto krize mají negativní dopad na podnik, a to ve formě rozkladu podniku. Spoustu těchto problémů jde omezit v případě že majitelé-manažeři tyto problémy řeší včas. Znalost těchto stádií a postupů mezi nimi je pro podnikatele velmi užitečná, jelikož mu umožňuje analyzovat svůj podnik a následně plánovat postup a nezbytné kroky pro úspěšné vstoupení do nového stádia. Podnikatel při přechodu z jednoho stádia do druhého čelí dvěma velkými problémům: jednak řízení „nového podniku“ a ustání krize, která pravděpodobně nastane. Právě tyto znalosti mu pomáhají určit, kdy tato krize nastane. Je, ale důležité nezapomenout, že v každém stádiu může dojít k poklesu či strmému pádu nebo v nejhorším případě se podnik dostane do insolvence a následně je na něj prohlášen konkurz.

„Jednotlivá stádia růstu podniku jsou:

- *„stadium založení,*

- *stadium stabilního přežívání,*
- *stadium růstu,*
- *stadium expanze,*
- *stadium zralosti.“*

(Jurová, 2011, str. 31)



**Obrázek 3: Stadia a krize v jednotlivých fázích života podniku**

(Zdroj: vlastní zpracování dle Jurová, 2016, str. 31)

Každé stádium vývoje podniku je různě časově dlouhé. Např. stádium založení je velmi krátké, za to stádium stabilního přežívání může trvat i několik let, spousta podniků v tomto stádiu zůstávají, jelikož jim to vyhovuje a nechtějí růst. Každá krize má jiný dopad na podnik. Některé krize jsou silné a podnik je nemusí ustát, a naopak některé krize podnik nemusí ani pocítit.

V tabulce níže jsou znázorněny charakteristiky nejdůležitějších oblastí podniku v jednotlivých fázích. (Jurová, 2016)



**Tabulka 1: Charakteristika nejdůležitějších oblastí v jednotlivých fázích života podniku**

(Zdroj: vlastní zpracování dle Jurová, 2016, str. 32)

	<b>Stadium založení</b>	<b>Stadium stabilního přežívání</b>	<b>Stádium růstu</b>	<b>Stadium expanze</b>	<b>Stadium zralosti</b>
<b>Hlavní cíle podniku</b>	Získávání zákazníků, hospodárna produkce	Příjmy a výdaje	Řízený růst, zajištění zdrojů	Finanční růst, udržování kontroly	Řízení výdajů a hledání skulin na trhu
<b>Role vrcholového managementu</b>	Příjmy dohled	Vicestupňový dohled	Delegování pravomocí, koordinace	Decentralizace	Decentralizace
<b>Styl řízení</b>	Podnikatelem prováděné individualistické řízení	Podnikatelem prováděné administrativní řízení	Podnikatelem prováděné koordinované řízení	Odborníkem prováděné administrativní řízení	Kontrolní činnost prováděná podnikatelem
<b>Organizační struktura</b>	Nestrukturovaná	Jednoduchá	Centralizovaná, podle funkčního zařazení	Decentralizovaná, podle funkčního zařazení	Decentralizovaná dle funkce/výrobku
<b>Výzkum a vývoj výrobků</b>	Žádný	Malý	Jistý vývoj nových výrobků	Nové výrobky inovace na trhu – výzkum	Inovace výroby
<b>Hlavní zdroje financování</b>	Majitelé, přátelé a příbuzní, dodavatelé, leasing	Majitelé, dodavatelé, banky	Banky, noví partneři, výnosy z podnikání	Výnosy z podnikání, noví partneři, zajištěné dlouhodobé úvěry	Výnosy z podnikání, dlouhodobé úvěry
<b>Trhy</b>	Jediný výrobek, omezený počet odbytových kanálů a omezený trh	Jediný výrobek a trh větší počet odbytových kanálů	Rozšíření výrobního programu na menší skupinu výrobků, jediný trh, více odbytových kanálů	Rozšířený rozsah výroby, větší počet trhů a odbytových kanálů	Rozsáhlý výrobní program, větší počet trhů a odbytových kanálů

## PEST ANALÝZA

PEST analýzu lze zařadit do analýzy makrookolí podniku. Označení PEST získala díky rozdělení vlivů makrookolí do čtyř základních skupin, kdy každá skupina zahrnuje různé faktory makrookolí, které určitou měrou ovlivňují podnik. Jejich důležitost pro odlišná odvětví, podniky a různé situace se může lišit. Jedná se o tyto 4 základní faktory:

**P** – politické legislativní faktory,

**E** – ekonomické faktory,

**S** – sociokulturní faktory,

**T** – technologické faktory.

Často se můžeme setkat také s pojmem analýza PESTEL, která kromě výše uvedených faktorů zahrnuje také ekologické a legislativní faktory. (Keřkovský, 2006)

### 2.5 Porterův pětifaktorový model

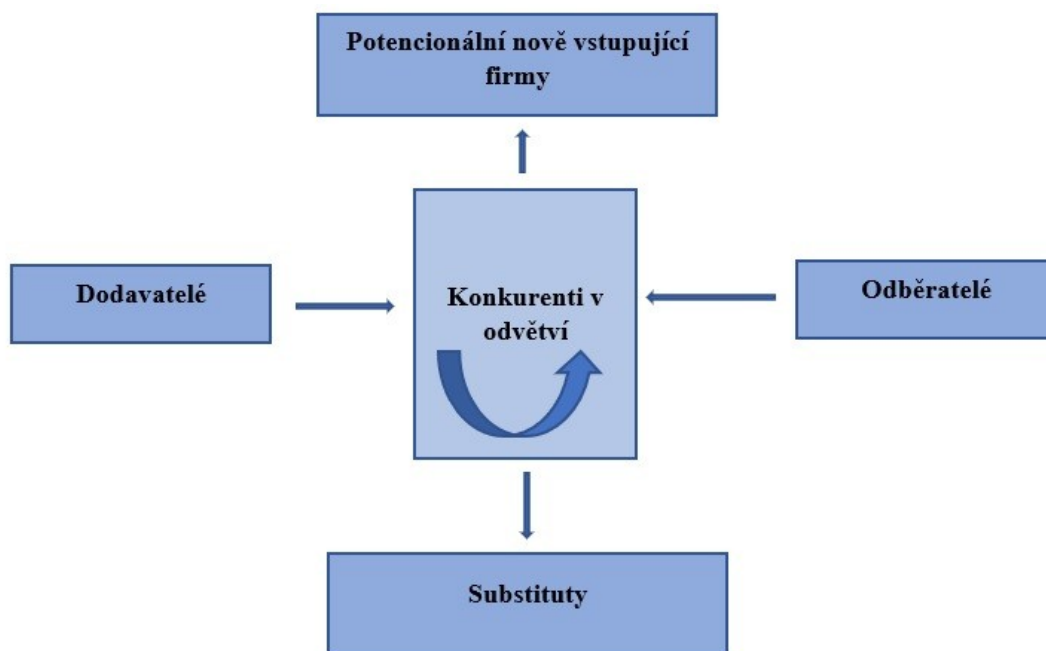
K analýze oborového okolí podniku se nejčastěji používá Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí nebo též Porterův model pěti hybných sil. Tyto síly nám ukazují míru konkurence a ziskovost v odvětví. (Sedláčková, 2006)

Porter uvádí: „*Dříve než podnik vstoupí na trh daného odvětví, musí analyzovat „pět sil“, které vypovídají o přitažlivosti odvětví.*“ (Grassarová, 2012, str. 191)

Podnik tedy analyzuje vliv těchto pěti sil:

1. *„vyjednávací síla zákazníků*
2. *vyjednávací síla dodavatelů*
3. *hrozba vstupu nových konkurentů*
4. *hrozba substitutů*
5. *rivalita firem působících na daném trhu.*“

(Červený, 2014, str. 76)

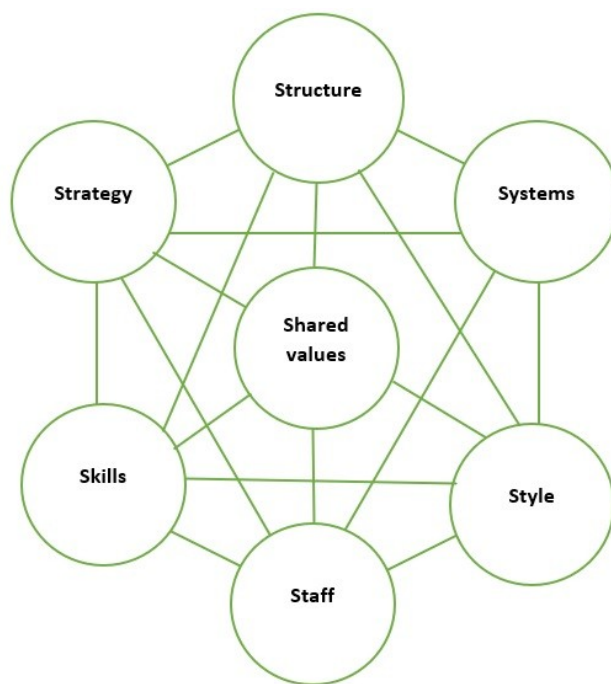


**Obrázek 4: Porterův model**

(Zdroj: vlastní zpracování dle Grasserová, 2012, str.191)

## 2.6 Analýza vnitřního prostředí firmy metodou „7S“

„7S“ je metodika strategické analýzy poradenské firmy McKinsey, která nám pomůže najít nejdůležitější faktory, které podmiňují úspěch podniku při uskutečnění jeho strategie. Těmto faktorům se říká tzv. klíčové faktory úspěchu (key success factors). Podstatou této metodiky je analyzování strategického řízení v celistvosti, to, jak na sebe jednotlivé faktory systémově působí. Tato metoda dostala název „7S“, protože zahrnuje 7 faktorů, které v angličtině začínají na písmeno S. (Hanzelková, 2017)



**Obrázek 5: Model 7S firmy McKinsey**

(Zdroj: vlastní zpracování dle Hanzelková, 2017, str. 133)

**Strategy (strategie)** – zde se rozumí zvolená strategie firmy, jaké jsou cíle a jak jich lze dosáhnout.

**Structure (struktura)** – pod tímto pojmem můžeme rozumět, jak je firma organizačně uspořádaná a jak toto organizační uspořádání funguje ve smyslu spolupráce, nadřízenosti a podřízenosti, sdílení informací.

**Systems (systémy řízení)** – technologie, metody, postupy, procedury, systémy, které firma využívá k řízení.

**Styl (styl manažerské práce)** – jaký je přístup managementu firmy k řešení problému, určitý způsob jednání.

**Staff (spolupracovníci)** – společnost lidí, kteří jsou cíleně orientováni, zde jsou zahrnuti také jejich vztahy, motivace, chování, funkce vůči firmě.

**Skills (schopnosti)** – zde jednáme o dovednostech, znalostech a zkušenostech pracovníků ve firmě jako celku.

**Shared values (sdílené hodnoty)** – zde mluvíme o vizích, cílech, poslání firmy.

Analýza „7S“ by měla být zpracována tak, aby jasně popisovala fakta a zároveň i byla kritická. Výstup jejich výsledků by měl být v podobě silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Tato analýza se běžně používá jako samostatná interní analýza

nebo také jako náhrada analýzy firemních faktorů a analýzy „7P“ případně jako doplnění těchto analýz. (Hanzelková, 2017)

## 2.7 SWOT ANALÝZA

Hlavní úkol této analýzy je určit, jak moc je schopna momentální strategie firmy vyrovnat se změnami, které jsou v aktuálním prostředí. Její podstatou je identifikace faktorů a skutečností, které jsou pro firmu silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Firma díky této analýze zjišťuje své slabé a silné stránky, které jsou doplněny o předpoklady ke vzniku hrozeb a příležitostí. Dále firma s těmito informacemi poměřuje své schopnosti managementu firmy, schopnosti výroby vyvíjet a vyrábět, schopnosti financovat podnikatelské záměry. Jedná se o analýzu, která se původně skládá ze dvou analýz: OT, která se zabývá makroprostředím firmy (faktory politicko-právní, sociálně kulturní, ekonomické, technologické) a mikroprostředím firmy (zákazníci, dodavatelé, konkurence, zaměstnanci, odběratelé). Po této analýze následuje analýza SW, která řeší vnitřní prostředí firmy (systémy, cíle, management, organizační strukturu, firemní zdroje, mezilidské vztahy). Doporučuje se začít s analýzou OT.



**Obrázek 6: SWOT analýza**

(Zdroj: vlastní zpracování dle Jakubíková 2013, str. 103)

**Silné stránky** – taková fakta, které jsou výhodami pro zákazníky, ale i firmu.

**Slabé stránky** – takové věci, které firma nedělá dobře, nebo, které dělají ostatní firmy lépe.

**Příležitosti** – taková fakta, které mohou vést ke zvýšení poptávky nebo k uspokojení zákazníků a udělat firmu úspěšnější.

**Hrozby** – taková fakta, události, trendy, které mohou vést k snížení poptávky nebo nespokojenosti zákazníků.

Fakta potřebná k vytvoření SWOT analýzy se získávají pomocí vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů. Při zjišťování slabých a silných stránek se může považovat za výchozí základnu nástroje marketingového mixu 4P (produkt, cena, distribuce, marketingová komunikace). Co se týče výzkumných technik jako například brainstorming, řízené diskuse, benchmarking a dotazování je přikládána váha na stupnici od 1 do 5 a ostatní kritéria jsou vyhodnocovány pomocí škály většinou v rozmezí -10 až +10, kdy hodnota 0 vyjadřuje, že dané kritérium nepatří do silných, ale ani do slabých stránek. (Keřkovský, 2006) a (Jakubíková, 2008)

### 3 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

V této části bakalářské práce se budu zabývat analýzou samotného podniku. Zde představím vinaře a aplikuji analýzy jako PEST, Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýzu a následně je vyhodnotím.

#### 3.1 PEST ANALÝZA

##### **Politické a legislativní faktory**

Mezi tyto faktory řadíme okolnosti a vlivy, které nedokáže firma ovlivnit a musí se jim přizpůsobit. Patří sem celkově legislativa České republiky a Evropské unie, spadají sem například zákony, vyhlášky, různé právní formy, ochrana životního prostředí, ochrana spotřebitele. Ani podnikání ve vinařském sektoru nemá v tomto výjimku. Petr Kadlčík je evidován v tzv. registru vinic, který je veden Ústředním kontrolním a zkušebním ústavem zemědělským dle podmínek stanovených zákon č. 321/2004 Sb., o vinohradnictví a vinařství a jeho vyhláškami č. 88/2017 Sb. a č. 254/2010 Sb.

*„Registr vinic (dále jen "Registr") slouží k evidenci údajů o pěstitelích révy vinné a producentech vína. Slouží také jako přehled registrovaných provozoven a podaných hlášení.“* (Ministerstvo zemědělství, 2020)

Zákony a vyhlášky, které souvisí s vyráběním vína a jeho prodejem:

Zákon o vinohradnictví a vinařství č. 321/2004 Sb.

Vyhláška č. 88/2017 provádějící zákon č. 321/2004 Sb.

Vyhláška č. 80/2018 Sb. Stanovující vinařské podoblasti, obce a viniční tratě.

Nařízení Rady 1308/2013 (základní nařízení pro celé zemědělství, tj. i pro vinařství)

Nařízení Komise č. 607/2009 o označování vína.

##### **Ekonomické faktory**

Mezi tyto faktory lze zařadit hospodářský cyklus, trendy HDP, velmi důležitá je také kupní síla. Za další faktory lze považovat úrokové míry, nezaměstnanost, vývoj cen energií, inflace atd.

Ekonomika v České republice je stále velmi ovlivněna proti pandemickými opatřeními vlády proti šíření nákazy. Dle Českého statistického úřadu došlo v roce 2020 došlo

k významnému poklesu HDP a zároveň k nejhlubšímu propadu ve své historii. HDP (hrubý domácí produkt) se ve 2. čtvrtletí meziročně snížil o 11% a mezičtvrtletně o 8,7%. Sice ve 3. čtvrtletí, kdy došlo k rozvolnění opatření proti šíření nákazy, HDP opět vzrostl, celý výpadek z 2. čtvrtletí se již nepodařilo dohnat.

Pokles HDP vede k tomu, že počet vytvořených výrobků a služeb za určité období v České republice se snižuje. Což může vést i poklesu tržeb u vinařů, jelikož lidé v době tohoto poklesu nemají tolik peněz a začínají šetřit.

Dále je pro nás důležitá také cenová hladina, která vzrostla. Dle Českého statistického úřadu cenová hladina měřena deflátozem HDP ve 3. čtvrtletí dosáhla míry 4,1%. Došlo tak tedy ke zvýšení cen a lidé začínají nakupovat méně a šetří na nákup základních potřeb. Pro podnik to znamená zvýšení výrobních nákladů, protože nedochází k velkému odbytu vína. (Český statistický úřad, 2020)

Nicméně poslanci ČR se neustále zasazují o povinný podíl českých potravin v obchodech. To povede k zvýšení poptávky po víně, jelikož zákazník bude motivován k spotřebě českého a moravského vína. V případě, že by návrh zavedení podílu českých produktů v obchodech prošel, vinaři by měli „jistý odbyt“ a tím pádem mohli zvýšit svoji produkci.

Jelikož se jedná o rodinný podnik, který zaměstnává pouze rodinné členy není vliv nezaměstnanosti pro podnik stěžejní.

### **Sociální a demografické faktory**

Hrušovany nad Jevišovkou se nacházejí těsně na hranici vinařské podoblasti Znojemska a Mikulovsko. Místní lidé zde vinnou révu vnímají jako dominantní surovinu a samotné víno je součástí zdejší lidové kultury. Stále zde převládá, že lidé pěstování a vyrábění vína mají jako koníček.

### **Technické a technologické faktory**

Čím líp je podnik technicky a technologicky vyspělý, tím nižší jsou vstupní náklady. Momentální kapacita sklepa je 3000 l při stávajících technologických prostředcích. Vinař však nedisponuje nejnovějšími technologickými prostředky. Všechny technologické prostředky odpovídají spíše k vyrábění vína jako koníček.



### 3.2 Porterova analýza konkurenčního prostředí

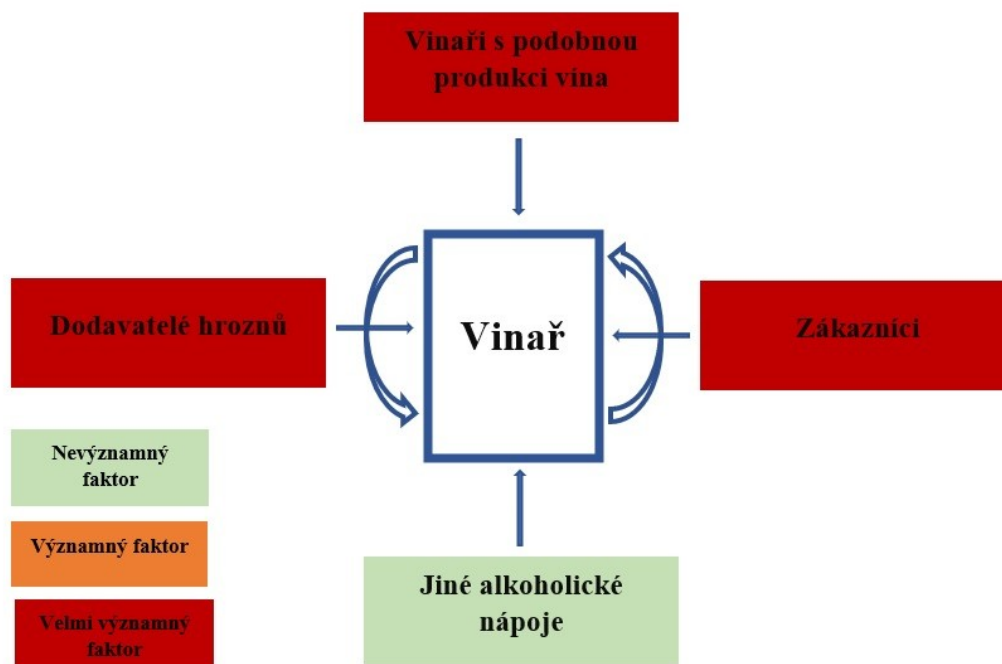
**Vyjednávací síla zákazníků:** Vinař Kadlčík Petr nemá nějak obzvlášť velkého odběratele. Má spíše několik stálých zákazníků, kteří odebírají stejné množství. Jedná se o zákazníky, kteří jsou svým způsobem gurmáni. Noví zákazníci se většinou o něm dozví na základě doporučení zákazníka, který u něj již víno koupil. Dále také prodeji pomáhají různé kulturní akce pořádané Sdružením hrušovanských vinařů např. Vavřínecké putování (otevření sklepů) nebo Hrušovanský košt, kdy se jedná o jednorázové zákazníky, kteří víno ochutnají a mají zájem si jednu láhev odnést domů. Zákazníci se k němu vracejí především z důvodu kvality vína, dobré ceny a také možnosti víno před zakoupením ochutnat.

**Vyjednávací síla dodavatelů:** V tomto případě se jedná o velmi důležitý faktor, protože Petr Kadlčík nezískává produkci hroznů pouze ze své vinice, ale i koupí hroznů od dodavatelů, většinou se jedná o ostatní místní vinaře, se kterými vinař udržuje dobré vztahy, může si tak ověřit kvalitu vinohradu a hroznů.

**Hrozba vstupu nových konkurentů:** Tato hrozba je v tomto případě veliká. V Hrušovanech nad Jevišovkou a jeho okolí je několik vinařů s podobnou produkcí vína, kteří mohou mít stejný záměr jako Petr Kadlčík a změnit svůj koníček v podnikání.

**Hrozba substitutů:** Za substitut vína lze považovat jiný alkoholický nápoj. V tomto případě by se nejspíše jednalo o pivo (točené v místních pivních), ale tato hrozba je velmi malá a je zbytečné této hrozbě věnovat pozornost, jelikož víno a vinařství má velkou základnu a s ní spojenou klientelu.

**Rivalita firem působících na daném trhu:** Rivalita vinařů v Hrušovanech nad Jevišovkou není nijak výrazná. Téměř všichni vinaři v Hrušovanech nad Jevišovkou včetně Petra Kadlčíka jsou členy Sdružení hrušovanských vinařů o.s., kdy se všichni podílí na osvětě, poradenství, propagaci vinohradnictví a vinařství. Společně pořádají různé kulturní vinařské akce: řízené degustace, na jaře Hrušovanský košt a v létě Vavřínecké putování po sklepech, kdy mají „potencionální zákazníci“ možnost ochutnávat víno a nakouknout do sklepa. V tomto ohledu se nejedná o rivalitu a soupeření daných vinařů, ale spíše o vzájemnou podporu a předávání si informací a nových poznatků.



*Obrázek 7: Porterova analýza – okolí vinaře*  
(Zdroj: vlastní zpracování)

### 3.3 Analýza „7S“

V odstavcích níže rozeberu jednotlivé faktory analýzy „7S“.

#### **Strategie**

Heslo vinaře zní „Kvalitní víno začíná již ve vinici“. Vinař věnuje obdělávání vinice spoustu času. V případě koupě hroznů se zaměřuje na to, v jaké kvalitě je vinice odkud hrozny pocházejí, jak je zúrodněvaná. Vinař preferuje přístup k vínu v BIO kvalitě.

#### **Struktura organizace**

Jelikož se zde bavíme o malovinaři struktura organizace je zde minimální. Vinař se staví do funkce nadřízeného a rodina vinaře je ve funkci podřízených. Vinař a rodina spolu úzce spolupracují.

#### **Systémy a procesy**

Obdělávání vinice a práce ve sklepě má své specifické práce v určitém ročním období. Aktuální potřeby se řeší v daný moment a následně probíhá rozdělení úkolů pro jednotlivé členy rodiny. Spoustu úkolů si však vinař plní sám.

### **Schopnosti, dovednosti a znalosti**

Vinař se pravidelně účastní různých seminářů a zasedání ohledně kvality vína a správného starání se o vinici, protože zdravá vinice je klíč k dobrému vínu. Dále svojí účastí na vinařských soutěžích rozšiřuje své obzory a četbou odborných knih a článků nabývá nových znalostí, rad a doporučení. Následně tyto své poznatky se snaží předávat dál mezi členy rodiny a mezi ostatní vinaře, u kterých si je jistý zpětnou vazbou, k společnému vyhodnocení daných poznatků v praxi.

### **Spolupracovníci**

Ve vinařství se na jednotlivých pracích podílí různí členové rodiny. Za částečnou výhodu se dá považovat, že v případě, že vinař je časově vytížen, může ho v jeho práci zastoupit někdo jiný. Avšak tuto pozici může zastoupit pouze člověk s dostatečnými zkušenostmi a praxí, což zatím splňuje pouze jeho otec a strýc.

### **Styl vedení**

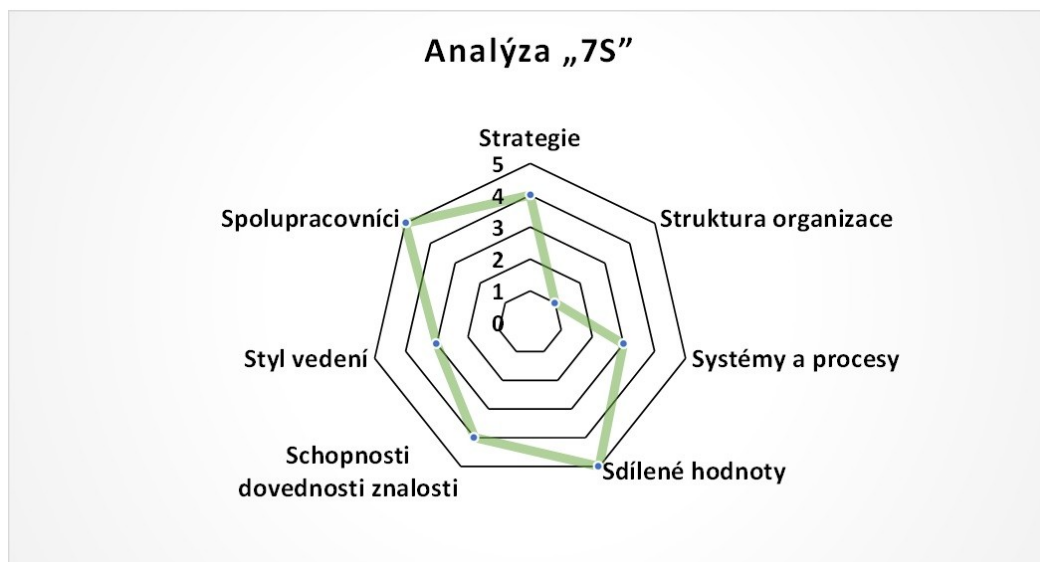
Vinař se staví do čela vedení a řídí vše, co se týká různé administrativy spojené s vínem, dále také organizaci různých výrobních postupů a organizaci výroby. Na fyzickém obdělávání vinic a samotné výrobě vína se vinař podílí s rodinou.

### **Sdílené hodnoty**

Vinař má velkou podporu v rodině. Jeho rodina s ním jeho vize sdílí a snaží se dělat věci tak, aby došlo k jejímu naplnění. Z této podpory vinař získává potřebnou energii, aby měl motivaci neustále se posouvat dále.

### **Zhodnocení analýzy „7S“**

Strategie daného vinaře je z větší části dodržena. Je zde velká benevolence, co se týká stylu vedení, vinař by měl nastavit určitá pravidla, která by se měla dodržovat. Každý člen by měl mít vlastní úkoly, v určitém smyslu je výhoda, že jeden pracovník může zastoupit jiného pracovníka, ale jen do dané míry. Níže jsem vytvořila pavučinový graf, který znázorňuje hodnocení (škála 1–5, kdy 1 je nejhorší a 5 nejlepší) jednotlivých faktorů.



**Graf 1: Pavučinový graf analýzy „7S”**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

### 3.4 Analýza vinaře

Petr Kadlčík se začal aktivně vinařství a vinohradnictví věnovat v roce 2004, kdy vysadil 1000 hlav. Tuto trať s názvem Zámecký Kopec vlastní a obdělává dodnes. Postupem času začal přikupovat hrozny k rozšíření své produkce. S jeho strýcem panem Josefem Kadlčíkem, který se dá považovat za jeho „mentora“ sdílí sklep a zároveň se společně podílí na financování, vyrábění vína a obdělávání vinic.

Za tuto řadu let získal Petr Kadlčík několik ocenění jednak v Hrušovanech nad Jevišovkou, ale také v okolních obcích a měst. Mezi jeho nejvýznamnější ocenění a jeho „pýchu“ patří titul nejlepší kolekce vín místního vinaře v Hrušovanech nad Jevišovkou a nejlepší vzorek drobného pěstitele ve Znojmě. Aktuálně vinař produkuje v rozmezí 1200–1800 l/ ročně, to však záleží na faktorech, které toto množství ovlivňují.

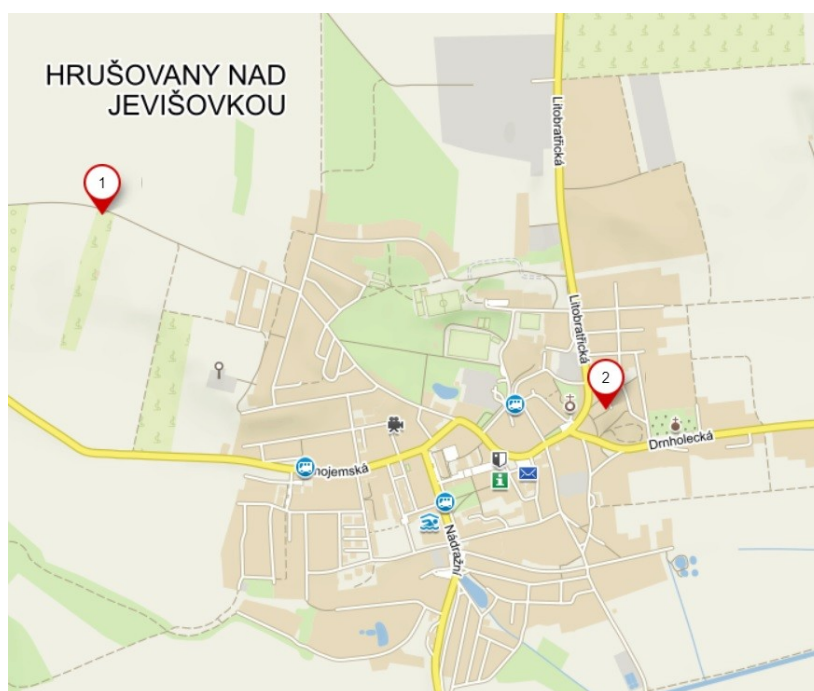
#### 3.4.1 Trať Zámecký Kopec

Tato trať se nachází v Hrušovanech nad Jevišovkou, cca 600 m od bydliště vinaře. Vysazena byla v roce 2004. Trať je situována na jižní straně, řádky jsou vedeny od jihu na sever. V této poloze jsou zejména kvůli slunečnímu svitu, který je zde téměř celý den. Sazenice vysazoval vinař dle půd. Můžeme zde najít 4 druhy půd. V horní části vinice se vyskytuje černozem + šterkopísek, na hraně svahu písek, na to navazuje jíl a v dolní části je rovná černozem. Jsou zde vysazeny tyto odrůdy: Dornfelder,

Blauburger, Ryzlink Vlašský, Veltlín zelený, Rulandské šedé, Muškát Moravský, Saugvion a Aurelius. Kromě vinařových sazenic vinné révy se zde nachází ještě sazenice dalších dvou místních vinařů. Vzhledem k tomu, že na této trati není sám, na obdělávání vinohradu se podílí se „sousedními vinaři“.

### 3.4.2 Sklep vinaře

Sklep a celkově prostory k výrobě vína se nachází také v Hrušovanech nad Jevišovkou, cca 1 km od vinařova bydliště. Ve sklepě kromě prostoru k uskladnění vína a prostoru k výrobě se nachází také degustační místnost. Tato místnost je vybavena lavicemi, stolem, krbem a poličkami na ocenění. Celkově místnost byla zařizována v duchu tradic spojené s obděláváním a konzumací vína, její stěny jsou obsypány diplomy. Na některých stěnách jsou ruční malby (malba dominanty Hrušovan – kostel sv. Štěpána a jeho okolí).



**Obrázek 8: Mapa Hrušovan nad Jevišovkou (bod č. 1 vinice, bod č. 2 sklep)**

(Zdroj: vlastní zpracování, obrázek pořízen z mapy.cz)

### 3.4.3 Analýza technického vybavení

Vinař vlastní základní technické vybavení, které není úplně nové, avšak je dostačující. Kapacita při stávajícím technologickém a technickém vybavením je 3000l/rok.

Vzhledem k tomu, že sám vinař je technický typ, dokáže si v případě poruchy zařízení, většinou poradit sám. Co se týče technického vybavení k obdělávání vinohradu, má vinař k dispozici traktor, vlečku, rotavátor, postřikovač aj. Celkově vinař disponuje technickým vybavením odpovídající k vinařství a vinohradnictví jako koníček.

V následující tabulce je zaznamenáno technické vybavení, kterým vinař disponuje.

**Tabulka 2: Technické vybavení k zpracování hroznů a vína**

(Zdroj: Vlastní vypracování)

<b>Technické vybavení k zpracování hroznů a vína</b>	
Hydrolis 90 l	1 ks
Mechanický lis 150 l	1 ks
Plnička	1 ks
Zátkovačka	1 ks
Čerpadla	2 ks
Filtr	1 ks
Mlýnkoodstopkovač	1 ks
Nerezové tanky	10 ks
Bedýnky	30 ks
Váha	1 ks
Vysokotlaký čistič	1 ks
Kádě	2 ks

**Tabulka 3: Technické vybavení k obdělávání vinice**

(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Technické vybavení k obdělávání vinice</b>	
Traktor ZETOR 7245	1 ks
Rotavátor	1 ks
Mulčovač	1 ks
Postřikovač	1 ks
Vlečka	1 ks
Motyky	10 ks
Nůžky	20 ks

#### 3.4.4 Analýza technologie

Vinařova filozofie zní: „Vize o budoucím víně, začíná ve vinohradě a o způsobu přístupu k němu. Se zdravými hrozný s dobrou vyzrálostí se lépe pracuje, celá práce je tak snadnější.“ A s touto filozofií přistupuje k celému procesu produkci vína. Vinař

nemá nějaké speciální postupy. Ve vinohradě se snaží o „zdravý materiál bez nemocí“, přiklání s k BIO stylu obdělávání – kypření, hnojení, meziřádkový osev aj. Taktéž velmi záleží na ostatních faktorech, které bohužel vinař nemůže ovlivnit, například počasí.

V technologii používané ve sklepě se nijak neliší od ostatních vinařů. Sběr probíhá spíše v ranních hodinách za optimálních podmínek s ohledem k teplotě sbíraných hroznů, aby nebylo velké teplo, protože v takovém případě posbíraný materiál chytá rychlejší kvašení a dochází reziduím, což vede ke špatné fermentaci (laicky k přeměny hroznové šťávy na víno). Následně dochází k vykvašení na zdravém dobrém sudě a posléze přemístění do nerez, aby se víno vydýchlo.

Technologie při úpravě vína se také neliší.

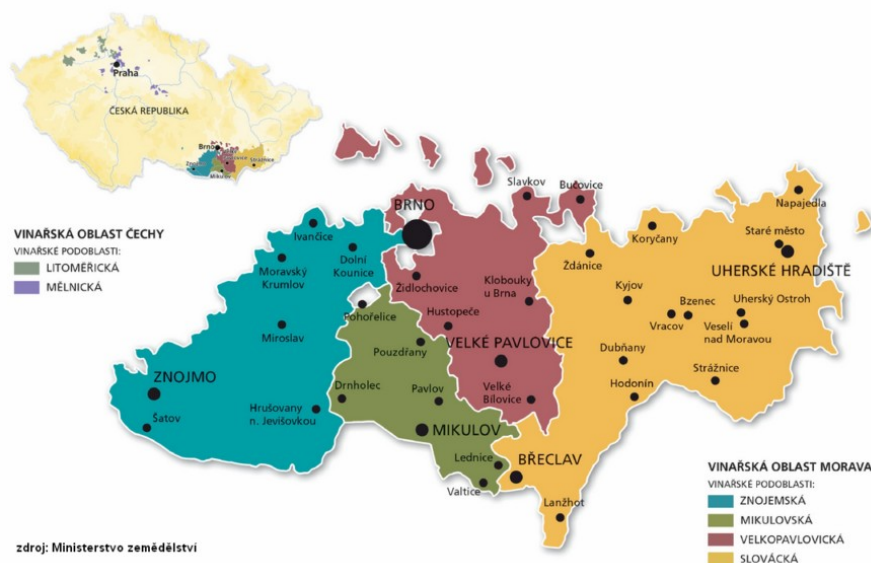


**Obrázek 9: Procesy výroby vína**

(Zdroj: Výroba vín krok za krokem, vinovnici.cz, 2016)

### 3.4.5 Vinařská podoblast Znojensko

Hrušovany nad Jevišovkou, se nacházejí ve vinařské podoblasti Znojensko, jejíž celková rozloha je 3153 ha. Charakteristické vína pro tuto podoblast jsou převážně aromatická bílá vína – Ryzlink rýnský, Veltlín zelený, Müller Thurgau, Sauvignon a Pálava, z červených vín jsou to Frankovka, Svatovavřínecké, Modrý portugal či Zweigeltrebe a daří se zde i odrudám burgundským. Tyto odrůdy se pěstují na kamenitých, sprašových a štěrkopískových půdách. Město Znojmo, které dalo název této podoblasti je už po staletí střediskem vína. (Kraus, c2005-c2008)



**Obrázek 10: Vinařské oblasti v ČR**  
(Zdroj: Vinařské oblasti v ČR, hledamvino.cz, 2018)

### 3.5 Finanční analýza

Pro každý podnik je velmi důležité vědět, jak se mu daří po finanční stránce. V tomto případě vinař bohužel nedisponuje tolika dokumenty, na základě, kterých by mohla být provedena celková finanční analýza, avšak z několika dat, které eviduje, jsem provedla analýzu, jak je podnik financován, dále jsem analyzovala náklady s tržbami a na základě těchto všech informací jsem provedla analýzu ukazatelů rentability vlastního kapitálu, tržeb a nákladů.

#### 3.5.1 Náklady na produkci vína

Běžné náklady na produkci vína se pohybují okolo 51.000 Kč ročně. Náklady na obdělávání a ošetřování vinohradu se pohybují okolo 22.000 Kč. Co se týče nákladů ve sklepě zde se pohybujeme v rozmezí 32.000 Kč. Veškeré náklady pokryjí tržby z prodaného vína.

Jednotlivé náklady jsou rozepsány v tabulkách níže.



**Tabulka 4: Náklady na provoz sklepa**

(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Náklady na sklep</b>	
<b>Položka</b>	<b>Kč/rok</b>
Elektrika	9600
Voda	11000
Sanitační prostředky	3000
Prostředky na zpracování hroznů a úpravu vína	12000
<b>Celkem</b>	<b>35600</b>

**Tabulka 5: Náklady vynaložené na obdělávání vinohrad**

(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Náklady na vinohrad</b>	
<b>Položka</b>	<b>Kč/rok</b>
Prostředky k ošetření vinice	15000
Náklady na mechanizaci	10000
<b>Celkem</b>	<b>22000</b>

**Tabulka 6: Náklady za poslední 3 roky**

(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Náklady vinaře</b>			
<b>Rok</b>	2018	2019	2020
<b>Náklady (Kč)</b>	62000	59000	60600

### 3.5.2 Tržby

Vinař prodává svá vína v rozmezí 80 Kč – 120 Kč/ 0,7l. Cena se odvíjí od kvality vína daného ročníku. Všechno víno nikdy neprodá. To je dáno tím, že víno „daruje“ rodině, přátelům, známým či ho prezentuje na výstavách.

V následující tabulce jsou vypsány tržby za poslední 3 roky.

**Tabulka 7: Tržby vinaře**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Tržby vinaře			
Rok	2018	2019	2020
Tržba (Kč)	160000	155000	158000

### 3.5.3 Rentabilita tržeb – ROS

Tento ukazatel zjednodušeně říká, kolik korun spadá na 1 Kč zisku. Výsledné hodnoty s pohybují v rozmezí 2% - 50% v závislosti na odvětví. (Růčková, 2011)

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Tržby}}$$

**Vzorec 1: Rentabilita tržeb**

(Zdroj: vlastní zpracování dle Růčková, 2011 str. 65)

**Tabulka 8: Rentabilita tržeb vinaře**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Rentabilita tržeb			
Rok	2018	2019	2020
Rentabilita	0,61	0,62	0,62

Můžeme vidět, že hodnoty se v daných letech nijak výrazně neliší. Hodnoty odpovídají tomu, že vinař k produkci vína přistupuje spíše jako ke koníčku.

### 3.5.4 Rentabilita nákladů

Tento ukazatel je spojen s rentabilitou tržeb. Čím nižší hodnotu výsledek má, tím dosahuje podnik lepšího hospodaření. Zjednodušeně ukazuje, kolik korun nákladů musíme vynaložit na 1 Kč zisku. (Růčková, 2011)

$$\text{Rentabilita nákladů} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Tržby}}$$

**Vzorec 2: Rentabilita nákladů**

(Zdroj: vlastní zpracování dle Růčková, 2011, str. 66)

**Tabulka 9: Rentabilita nákladů vinaře**

(Zdroj: vlastní vypracování)

<b>Rentabilita nákladů</b>			
<b>Rok</b>	2018	2019	2020
<b>Rentabilita</b>	1,58	1,63	1,61

### **3.5.5 Shrnutí finanční analýzy**

Vinař je finančně silný. Je schopen si celou momentální produkci financovat sám. Jeho celkové náklady jsou pokryty tržbami z prodaného vína. Zbylý zisk investuje do dalšího technologického vybavení, které pořizuje průběžně a v závislosti na jeho potřebě. Vzhledem k tomu, že vinařství není financováno cizími zdroji, nebylo nutné počítat ukazatele zadluženosti. Jeho finanční situace je vhodná k rozšíření produkce z hlediska nákupu hroznů od dodavatelů.

## **3.6 SWOT ANALÝZA**

SWOT analýza je pro podnik velmi důležitá. V jednoduché tabulce podnik vidí své silné stránky a příležitosti, a naopak slabé stránky a hrozby. Po aplikaci SWOT analýzy a vyhodnocení, je podnik schopen změnit své slabé stránky, které lze nějakým způsobem ovlivnit.

Mezi silné stránky může tento vinař zařadit především kvalitu vín a jejich různorodost, přičemž se vinař zaměřuje především na červená vína. Velkou silnou stránkou je již vybudované dobré jméno díky účastí a oceněním na soutěžích. Mezi další silnou stránku taktéž patří hezké zázemí pro degustace. V případě, že by vinař pořádal řízené degustace, tak osoby, které by se těchto degustací účastnily by se daly považovat za potencionální zákazníky, a také by se rozšířilo povědomí o jméně.

Za slabou stránku lze považovat malou rozlohu vinice. Vinař má pouze 0,3 akrů vlastní vinice, což odpovídá k přistupování k vinohradnictví a vinařství spíše jako ke koníčku a nemá možnost svoji produkci rozšířit pomocí výsadby nových sazenic. Za další slabou stránku, lze považovat laxní přístup ke stylu vedení. V podniku dělá několik členů

rodiny, avšak žádný nemá jasné dané pracovní činnosti. Tento problém způsobuje nejspíše, to, že vinař nemá praxi s řízením podniku.

Zásadní příležitost je v tom, že lidé o víno neztratili zájem a vláda ČR se snaží vinaře v prodeji vína podpořit. Vinař má možnost prezentovat své víno na spousty vinařských soutěží, koštů a výstav. Také se může účastnit různých seminářů a poznávacích zájezdů do vinařských oblastí, kde může nabýt další znalosti a informace o nových technologiích zpracování vína a přístupu k obdělávání vinohradu. Pokud mluvíme o hrozbách, rozhodně nesmíme zapomenout na to, že množství produkce záleží na faktorech, které bohužel vinař nedokáže ovlivnit, jedná se zejména o počasí např. v případě, že v poslední fázi dozrávání není dostatek slunce, nemají hrozny dostatečnou cukernatost nebo při neustálých dešťových srážkách hrozí výskyt hniloby. Mezi další hrozby jsem uvedla spoustu potencionálních konkurentů, jelikož v okolí vinaře se vyskytuje několik vinařů se stejnou produkcí vína, kteří by mohli mít stejný záměr jako Petr Kadlčík.

**Tabulka 10: Provedená SWOT analýza**

(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Vnitřní prostředí</b>	
<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- finanční síla vinaře, tržby pokryjí všechny náklady spojené s produkcí vína.</li> <li>- kvalita vína a různorodost vín</li> <li>- ocenění z místních soutěží – určité povědomí o jménu</li> <li>- dostačující sklepní prostory</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- malá rozloha vinice</li> <li>- laxní přístup ke stylu vedení</li> <li>- nedostačující finančních prostředků na rozšíření vinice</li> <li>- malé zkušenosti s řízením podniku</li> </ul>
<b>Vnější prostředí</b>	
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- rostoucí zájem o víno</li> <li>- dostatečné finanční prostředky k rozšíření produkce nákupem hroznů</li> <li>- řízené degustace s občerstvením</li> <li>- účast na různých seminářích a zájezdů do zajímavých vinařských oblastí a čerpání informací ohledně nových trendů v technologii</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nutnost nákupu hroznů od dodavatele, nemožnost vysazení vlastních vinic</li> <li>- příliš mnoho potencionálních konkurentů</li> <li>- množství produkce záleží na faktorech, které nelze ovlivnit</li> <li>- vinař nemusí unést tíhu podniku, protože doposud k vinařství a vinohradnictví přistupoval spíše jako ke koníčku</li> </ul>

## **4 VLASTNÍ NÁVRHY**

V této části se budu věnovat vlastním návrhům pro vinaře. Před všemi návrhy bylo nutno si položit důležitou otázku, kam dané řešení vinaře posune. Jelikož se jedná o malého vinaře, každý krok může být pro něj velký posun. Další důležitá otázka byla ohledně finanční stránky vinaře, a to, zda disponuje potřebnými finančními prostředky k realizaci řešení. Každý návrh rozvedu v jednotlivých kapitolách.

### **4.1 Rozšíření produkce**

Vinař se momentálně o vinařství zajímá spíše jako o koníček, ale s narůstajícím zájmem o víno ho přimělo k myšlence rozšíření produkce. Toto rozšíření by bylo v rozsahu 1200 – 1800l/ročně, aby vinař zvýšil svoji produkci na 3000l. Bude potřeba zajištění nákupu hroznů, jelikož není ve vinařových možnost nákup vinice případně výsadba nové vinice. Co se týče kapacity sklepa ta je dostačující z technického i technologického hlediska (lisy, odstopkovač, kádě, nerezové tanky atd.). Bude však potřeba pořídit láhve, korky, technické prostředky k udržování vína.

#### **4.1.1 Možnosti rozšíření produkce**

Vinic k prodeji na jižní Moravě není mnoho a nákup takových vinic se odhaduje v řádkách milionů. Cena vinic v okolí vinaře se pohybují okolo 230 - 350 Kč/m<sup>2</sup>. V momentální nabídce můžeme najít vinice udržované, ale také v zanedbaném stavu. Upravit takovou vinici dle představy vinaře by bylo nejen finančně, ale také časově velmi náročné. Vzhledem k tomu, že Petr Kadlčík je malý vinař, bylo by takové řešení pro něj zbytečné a také po finanční stránce absolutně nevyhovující.

Z osobních rozhovorů s vinařem vyplynulo, že již párkrát o nové výsadbě přemýšlel, ale nejednalo by se o výsadbu desetitisíce sazenic, ale pouze v rozmezí 500 – 1000 sazenic. Cena sazenic se odvíjí od odrůdy vín. Tato varianta nelze provést z důvodu, že vinař nedisponuje pozemkem, na kterém by mohl vinici vysadit a také je zde velká časová náročnost.

Nákup hroznů jsem zhodnotila jako nejideálnější. V okolí vinaře se vyskytuje několik vinohradníků, o kterých lze smýšlet jako o potencionálních dodavatelích. Tato varianta je nejen časová nenáročná v jistém smyslu, ale také si ji může vinař dovolit z hlediska

finanční stránky, jelikož disponuje peněžními prostředky, které by tuto variantu pokryly i bez toho, aniž by si musel například půjčit v bance či od rodiny a známých.

#### **4.1.2 Situace prodávání hroznů na Moravě**

Na jihu Moravy se nachází spousta vinohradníků, kteří mají jak úrodu pro sebe, tak také nabízejí určitou část své úrody k výkupu. Spousta vinařů mají již dopředu výkup hroznů nasmlouvaný. Cena se u takového výkupu odvíjí od stupně sladu (cukernatosti), plus 2 – 5 Kč/kg v závislosti na kvalitě hroznů. Např. cukernatost 22° a 3 Kč/kg, vinař zaplatí 25 Kč/kg. Dle předpokladů bude letošní úroda hroznů velká a v této závislosti by cena hroznů za kg mohla jít dolů.

#### **4.1.3 Dodavatelé v okolí vinaře**

V Hrušovanech nad Jevišovkou a okolí se nachází několik potencionálních dodavatelů. Za největšího dodavatele lze považovat Kamila Novotného, který vlastní vinici v rozloze 25000 sazenic. Jednak pěstuje vinnou révu pro svoji osobní spotřebu, ale také nabízí hrozny k prodeji. Má v nabídce cca 20 odrůd. Nabízí odrůdy typické pro danou oblast – Rulandské šedé, Ryzlink rýnský, Pálava, Sauvignon, Rulandské bílé, ale také odrůdy jako Aurelius, Hibernál, Cabernet Cortis nebo Sauvignon Gris. To vše pěstuje v BIO kvalitě. Petr Kadlčík s Kamilem Novotným udržuje velmi dobré vztahy, jelikož jeho vinice se nachází přímo vedle jeho, konzultují spolu různé technologické postupy, vypomáhají si navzájem a také je Kamil Novotný členem Sdružení hrušovanských vinařů. Vinař od tohoto dodavatele již několikrát nakupoval. Ceny se u tohoto dodavatele pohybují v rozmezí 3 – 5 Kč/kg.

#### **4.1.4 Nákup hroznů**

Celou dobu budu vycházet za předpokladu dobré sezóny, kdy vinař produkuje 1800l vína. Doporučené množství, které bude potřeba koupit pro rozšíření produkce, za předpokladu takové sezóny je 1716 kg, bereme-li v potaz, že z 1 kg jsme schopni získat 0,7 l vína. Detailnější rozpis odebraného množství daných odrůd jsem rozepsala v tabulce níže, dále také uvádím předpokládané náklady při pozdním sběru (21°NM) a nejvyšší kvality 5 Kč/kg.

**Tabulka 11: Přehled odebíraného množství jednotlivých odrůd a vyčíslení nákladů**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Množství odebíraných odrůd a náklady		
Odrůdy	Odebírané množství	Náklady
Pálava	400 kg	10400 Kč
Aurelius	350 kg	9100 Kč
Hibernal	350 kg	9100 Kč
Sauvignon Gris	309 kg	8034 Kč
Cabernet Cortis	309 kg	8034 Kč
<b>Celkem</b>	<b>1716 kg</b>	<b>44668 Kč</b>

#### 4.1.5 Pořízení lahví a korků

Tento typ materiálu vinař nakupuje u dodavatele BS vinařské potřeby. Vinaři často vozí rodina, známí a zákazníci použité láhve zpátky, proto ušetří několik tisíc korun za nákup nových lahví. Pro červená a růžová vína používá bílé láhve a pro bílé víno zelené láhve. Pro červené víno bude potřeba pořídit cca 450 lahví a pro bílé víno cca 1500 lahví. Počítám zde s tím, že většinu potřebných lahví má vinař již k dispozici.

**Tabulka 12: Přehled potřebného materiálu a vyčíslení nákladů**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Počet potřebných lahví, korků a náklady		
Typ láhve	Množství	Náklady
Číré sklo	450	3150
Zelené sklo	1000	7500
Korek	2000	2100
<b>Celkem</b>		<b>12750</b>

Se zvýšením produkce, také souvisí větší nákup preparátů k ošetření vína, sanitačních prostředků a další potřebný materiál např. kvasinky, enzymy, taniny, filtrační papíry.

V tabulce níže uvádím předpokládané náklady.



**Tabulka 13: Přehled ostatního potřebného materiálu a vyčíslení nákladů**

(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Ostatní potřebný materiál a náklady</b>	
<b>Položka</b>	<b>Kč/rok</b>
Sanitační prostředky	3000
Prostředky na zpracování hroznů a údržbu vína	7000
<b>Celkem</b>	<b>10000</b>

#### 4.1.6 Etikety

Při tak zvýšeném množství produkce by bylo dobré místo popisování lahví, lepit na láhve etikety, na kterých by bylo uvedeno vinařovo jméno, odrůda, typ sběru a ročník. Etikety by byly rozměru 54,5 x 31 mm a sám vinař by na ně obsah tiskl a následně také lepil na láhve. Etikety se budou kupovat v archu po sto A4 listech, na jednom listu je 24 etiket. Jedna etiketa stojí cca 9,60 Kč. Cena tisku jednoho listu vychází cca na 0,76 Kč.



**Obrázek 11: Návrh umístění etikety na láhev**

(Zdroj: vlastní zpracování)

V následující tabulce jsem uvedla náklady.

**Tabulka 14: Přehled potřebných etiket a vyčíslení nákladů**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Počet potřebných etiket a náklady		
Položka	Množství	Náklady
Etikety	2400 ks	250 Kč
Tisk etiket	2400 ks	19,00 Kč
Celkem		<b>269 Kč</b>

#### **4.1.7 Celkové náklady na rozšíření produkce**

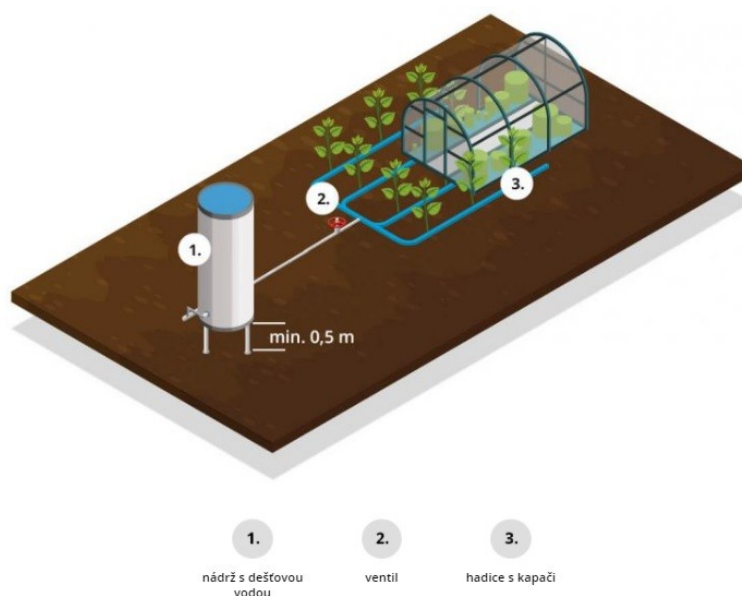
Celkové náklady na rozšíření produkce činí 67 687 Kč. Tyto celkové náklady by měl pokrýt zisk z minulého roku. Počítala jsem s určitou rezervou, jelikož každá sezóna není stejná, záleží především na faktorech, které bohužel nemůže vinař ovlivnit např. počasí.

#### **4.2 Pořízení kapkové závlahy**

Kapková závlaha je v poslední době velmi vyhledávaným zavlažovacím systémem nejen vinaři, ale také ostatními zahradníky, sadaři atd. Je to systém, který umožňuje regulování spotřeby vody a cílené zavlažování vinné révy, zabraňuje půdním erozím, omezením růstu plevelů, nevyplavuje důležité půdní živiny a také efektivně rozšiřuje hnojivo, nedochází k jeho vyplavování do spodních vod a instalace takové závlahy je velmi jednoduchá. Princip fungování kapkové závlahy je naprosto jednoduchý. Buď systém napojíme na vodovodní řád, či na tlakový zdroj nebo samospádové zavlažování. Dále samozřejmě lze nastavit například zavlažovací hodiny, kdy můžeme nastavit přesný interval, kdy bude závlaha probíhat. (Samospádové zavlažování, 2021)

Vinaři doporučují využít samospádové zavlažování, jelikož má k dispozici retenční nádrž o obsahu 5m<sup>3</sup>, do které je přivedena sběrná voda ze střechy malého objektu umístěného v horní části pozemku, tím pádem je tento objekt a tento systém naprosto dokonalý.

### Samospádové zavlažování



**Obrázek 12: Princip samospádové zavlažování**  
(Zdroj: ukapkovka.cz)

#### 4.2.1 Náklady na pořízení kapkové závlahy

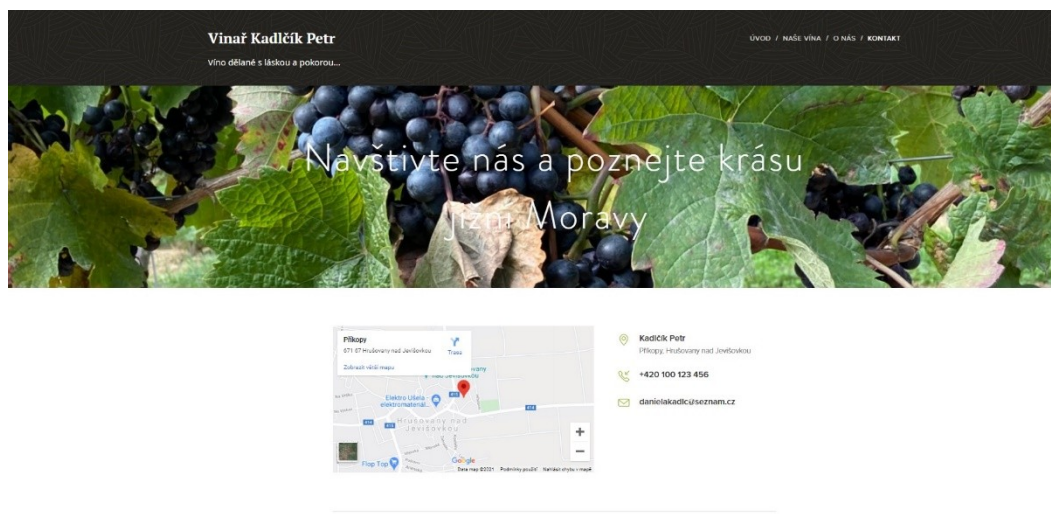
Vzhledem k tomu, že využijeme samospádové zavlažování jediné, co potřebujeme, je hadice, ovládací ventil a několik eska pásek a spojek. Zvolili bychom hadice v průměru 20 mm a v délce 250 m, kdy 1m takové hadice stojí 13 Kč/m, ventil v ceně 100 Kč/ks, eska pásky a spojky se dají pořídit dohromady za 500 Kč.

**Tabulka 15: Náklady na kapkovou závlahu**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Náklady na kapkovou závlahu	
Přívodní hadice	3 250 Kč
Ventil	100 Kč
Eska pásky a spojky	500 Kč
<b>Celkem</b>	<b>3 850 Kč</b>

### 4.3 Založení webové stránky

Webová stránka by byla pouze informační. Na webové stránce bude moct potenciální zákazník najít různé informace a údaje o vinaři. Celkový web jsem sladila do tónů hnědé, bílé a zelené barvy. Úvodní obrázek byl vytvořen ve vinici Petra Kadlčíka. Celkově jsem se snažila, aby web vypadal autenticky. Na horní liště je umístěno jméno vinaře a také jeho motto. V sekci Úvod bude několik důležitých informací a heslo, které by mělo zákazníky nalákat na uskutečnění návštěvy v sekci O nás bude uvedeno několik vět, kdo Petr Kadlčík je, jak se k vínu dostal, jeho motto a informace o něm. V sekci Kontakt zákazník najde telefonní číslo, emailovou adresu a adresu vinaře. V sekci Naše vína budou vína, které vinař produkuje. Kontakt a mapa, kde může zákazník vinaře najít bude neustále na spodní liště, tak aby nemusel zdlouhavě hledat kontaktní údaje. Založení webové stránky na portálu Webnode.cz je zcela zdarma. Vinař by platil pouze za doménu a zde se cena pohybuje okolo 145 Kč/rok. Mezi výhody vlastní domény patří například to, že vinař bude mít neustálou kontrolu nad svými daty a jednoduše stačí pouze prodlužovat její platnost. Dále tato doména ulehčí komunikaci, vinař si může např. založit emailovou schránku, kde bude místo klasického seznam.cz, centrum.cz, email.cz uvedena jeho doména.

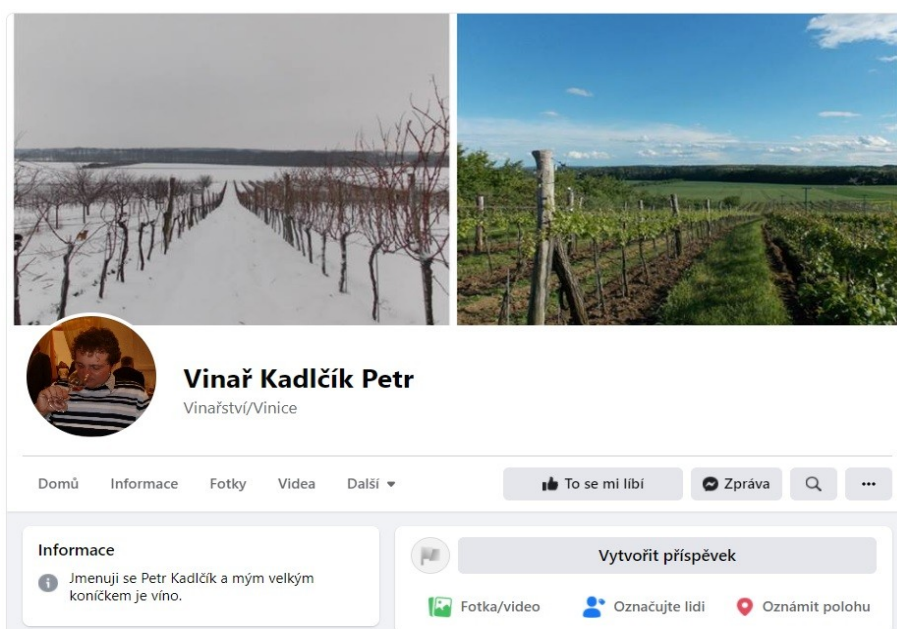


**Obrázek 13: Návrh webové stránky**

(Zdroj: vlastní zpracování)

#### 4.4 Založení stránky na sociální síti Facebook

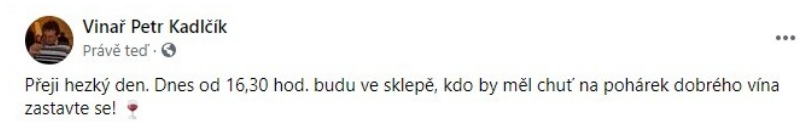
Rozhodla jsem se o založení stránky na sociální síti Facebook, jelikož věk zákazníků, kteří kupují víno u vinaře je v rozmezí 30–40 let. Většina lidí v této věkové skupině jsou uživateli Facebooku. Vzhledem k zvýšené produkci se předpokládá větší odbyt a založením facebookové stránky chci docílit zvýšením povědomí o vinaři. Sdílet různé příspěvky týkající se vína a jeho prodeje, případně informovat členy facebookové skupiny města Hrušovan nad Jevišovkou pomocí příspěvků o možnosti nákupu vína. Založení facebookové stránky je zdarma. Zpoplatněné jsou pouze reklamy, ty však vinaři nedoporučuji, jelikož je to menší vinař, který si buduje spíše stálou klientelu než jednorázové zákazníky. V tomto případě by taková investice byla nenávratná.



**Obrázek 14: Návrh facebookové stránky**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Úvodní fotku jsem vybrala fotografií vinice v zimě a na jaře. Jako profilovou jsem zvolila vyfoceného vinaře při degustaci. Mým záměrem je navodit těmito fotkami určitý pocit, že za počítačem dané stránky nesedí robot, ale opravdový člověk.



**Obrázek 15: Návrh příspěvku na facebookové stránce**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Na obrázku výše můžeme vidět jeden z příspěvků, které by vinař mohl zveřejňovat na své facebookové stránce. Pozváním do sklepa jsme ze sledovatele vytvořili potencionálního zákazníka. Lidé také zajímá samotná výroba vína, a tak bych určitě zařadila příspěvky typu, jak dozrávají hrozny, co vše je potřeba zařídit před vinobraním, jak samotné vinobraní probíhá atd. Dále díky Facebooku se zde nabízí snadnější komunikace mezi vinařem a zákazníkem.

## 4.5 Řízené degustace

Degustace vín přímo ve sklepě vinaře je často vyhledávaným typem zážitku. Pro spoustu lidí je to určitý druh zábavy spojený s poznáváním vína, kdy mají možnost nahlédnout pod pokličku celé vinařské filozofie, poznat prostředí vinaře a přiučit se, jak správně ochutnávat víno a v případě dobrého someliéra, který je zároveň výborný řečník se z obyčejného ochutnávání vín stává nezapomenutelný zážitek. Petr Kadlčík již párkrát degustace ve svém sklepě pořádal. Můj návrh spočívá v navržení 2 degustačních programů, které se budou od sebe lišit počtem ochutnaných vzorků a časem.

1. **Degustace 4 vzorků** – program, kdy zákazník může ochutnat 4 vzorky s výkladem vinaře v trvání 45 minut.
2. **Degustace 6 vzorků** – program, kdy zákazník může ochutnat 6 vzorků s výkladem vinaře v trvání 60 minut.
3. **Degustace 8 vzorků** – program, kdy zákazník může ochutnat 8 vzorků s výkladem vinaře v trvání 90 minut.
4. **Degustace 12 vzorků** – program, kdy zákazník může ochutnat 12 vzorků v trvání 120 minut.

Degustace budou probíhat v podvečerních hodinách a program bude následující: hlavní část degustace proběhne v dolních prostorách sklepa, kdy vinař sestaví logicky daný počet vzorků (na výběr bude z přívlastkových vín) a následně si zákazníci budou moct vybrat 3 láhve vín, které jim zachutnali nejvíc a přesunout se do degustační místnosti, kde mohou posedět. Ke všem typům degustací si bude zákazník moct přikoupit občerstvení v podobě sýrů a pečiva.

Všechny degustace jsou určeny především pro skupinky lidí v kapacitě max 20 lidí. Samozřejmostí bude možnost si sestavit degustaci na míru dle požadavků zákazníka. Degustaci si bude moct zákazník objednat telefonicky nebo emailem a také přes kontaktní formulář na webových stránkách vinaře. Vše bude záležet na domluvě mezi zákazníkem a vinařem.

**Tabulka 16: Ceník degustací**

(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Ceník degustací</b>		
<b>Program</b>	<b>Doba trvání</b>	<b>Cena</b>
Degustace 4 vzorků	45 min	150 Kč/osoba
Degustace 6 vzorků	60 min	250 Kč/osoba
Degustace 8 vzorků	90 min	350 Kč/osoba
Degustace 12 vzorků	120 min	500 Kč/osoba
Degustační sousto (občerstvení v podobě sýrů a pečiva)		100 Kč

Cílem těchto degustací bude podpořit prodej vín a také, aby zákazník mohl nakouknout pod ruky vinaře. Zákazník rád napřed víno ochutná, než jej koupí. Zároveň jde zde o určité poznání zákaznickových potřeb. Zákazník, který má možnost nakouknout pod pokličku vinaře a dozví se zajímavé informace o vinaři (např. jak se k vínu dostal, historie sklepa atd). je více ochoten si láhev zakoupit. Vinaři také doporučují v případě většího odbytu nabízet vína za zvýhodněnou cenu.

#### 4.6 Založení živnosti a ostatní náležitosti

Pokud bude chtít vinař mé návrhy zrealizovat, bude potřeba si zařídit živnostenské oprávnění jednak pro prodej vína, ale také, aby mohl pořádat degustace. V případě prodeje vína by se jednalo o živnost volnou – Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona obor: č. 7 – Výroba potravinářských a škrobářenských výrobků. Co se týká pořádání degustací (vinař nabízí ke konzumaci víno a také občerstvení) jedná se o živnost řemeslnou – Hostinská činnost. Cena založení živnosti je 1000 Kč, ohlášení další živnosti je 500 Kč. Dále je potřeba oznámit provozovnu (zkolaudovaný sklep) a registrace ke spotřební dani. Stále zůstávají náležitosti jako prohlášení o zásobách, hlášení o sklizni a produkci, hlášení a platby do vinařského fondu.

#### 4.7 Návrhy na zlepšení vnějšku a vnitřku sklepa

Z důvodu velké vlhkosti mají sklepní zdi větší tendenci plesnivět a opadává omítka, a proto by nebylo špatné vymalovat. V rámci těchto úprav bych také doporučila vytvoření



nového systému světel, jelikož ve sklepě není úplně dostačující. Dále by byla fajn rekonstrukce sociálního zařízení, které je sice momentálně vyhovující, ale změna by mu prospěla. Určitě bych se taky pokusila vytvořit posezení před sklepem. Pod tímto si představuji nákup dřevěných lavic a stolu, tak aby se při letních večerech dalo posedět i venku.

#### **4.8 Delegování činností**

Jak vyplynulo z analýzy „7S“ na obhospodařování vinice, produkce a výrobě vína se podílí téměř všichni členové rodiny, avšak někteří z nich zatím nenabýlí potřebné zkušenosti a znalosti, a tím pádem může docházet k drobným chybám. Pro řešení tohoto problému by bylo optimální, kdyby se každý člen specializoval pouze na jemu přidělenou část pracovního plánu. Inspirací nám může být tzv. manufaktura, ve které se setkáváme s přesným rozdělením činnosti a jejího nekonečného zdokonalování.

#### **4.9 Otázka budoucnosti**

Je třeba si položit otázku, že jednoho dne dříve či později musí přijít předání nebo prodání vinařství. K variantě prodání se Petr Kadlčík jakožto správný vinař staví negativně, jelikož to je jeho celoživotní vášeň, do které vložil spoustu času, energie a úsilí. Tím pádem na povrch vyplývá druhá skutečnost, a to je předání otěží rodinného podniku na někoho mladšího a dělat pouze odborný dozor. Na tuto pozici byla nejlépe vedena jeho dcera, která má potřebné studijní předpoklady a zároveň je již nedílnou součástí fungování vinohradu.



## 5 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo navrhnout správné řešení v případě rozšíření produkce vinaře a navrhnout různá řešení, které by vinaře zviditelnily a pomohla mu se posunout dál.

V první části jsem rozebrala teoretická východiska, popsala základní pojmy, jako je podnik, podnikatel, podnikání, dále jsem uvedla definice rodinných podniků a význam těchto podniků. Také jsem rozvedla model předávání moci a řízení rodinných podniků a popsala analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku.

V druhé části jsem se věnovala samotné analýze podniku, nejprve jsem se zaměřila na vnější prostředí podniku. Provedla jsem analýzu PEST a aplikovala na podnik Porterův model 5 konkurenčních sil. Následně jsem se přesunula na vnitřní prostředí podniku, zde jsem provedla analýzu „7S“ a analýzu vinaře a následně vypracovala finanční analýzu. Vše jsem shrnula do SWOT analýzy.

V poslední části jsem navrhla konkrétní řešení rozšíření produkce, a to v podobě nákupu hroznů a následně jsem nastínila, jak by mohly vypadat webové stránky a facebooková stránka vinaře. Vytvořila jsem program degustací s uvedeným ceníkem a doporučila založení živnosti. Zaměřila jsem se na realizaci nového systému zavlažování a pozornost jsem věnovala také ke zlepšení vnitřku a venku sklepa. V závěru jsem uvedla pár doporučení ohledně zlepšení výroby a zaměřila jsem se na otázku budoucnosti.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. *Rodinné podnikání: [způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví]*. Brno: Computer Press, 2008. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1843-6.
2. ODEHNALOVÁ, Pavla. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. Brno: Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-80-210-5603-9.
3. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 311 s.: il. ISBN 978-80-247-2409-6.
4. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.
5. ČERVENÝ, Radim. *Business plán: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2014. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4.
6. JUROVÁ, Marie. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5717-9.
7. KRAUS, Vilém, Zuzana FOFFOVÁ a Bohumil WURM. *Nová encyklopedie českého a moravského vína*. Praha: Praga Mystica, c2005-c2008. ISBN 80-8676700-0.
8. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
9. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
10. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.
11. OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 2. vydání. Přeložil Radek BLAHETA. V Brně: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0425-2.
12. HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.
13. ČESKO. § 420 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2021 [cit. 5. 4. 2021]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#p420>
14. ČESKO. § 502 odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2021 [cit. 5. 4. 2021]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#p502-1>
15. *Ministerstvo průmyslu a obchodu: Definice rodinného podniku* [online]. Praha: Ministerstvo zemědělství, 2020 [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/rodinne-podnikani/definice/definice-rodinneho-podniku--253096>

16. *Ministerstvo zemědělství: Vinařský zákon - otázky a odpovědi* [online]. Praha: Ministerstvo zemědělství, 2020 [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/vinarsky-zakon/otazky-odpovedi/vinarstvi/>
17. *Český statistický úřad: Vývoj ekonomiky České republiky - 3. čtvrtletí 2020* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2020 [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-ekonomiky-ceske-republiky-3-ctvrtleti-2020>
18. Vinařské regiony - Česká republika. In: *Hledamvino.cz* [online]. 2018 [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <https://www.hledamvino.cz/vinarske-regiony-ceska-republika/>
19. Výroba vína krok za krokem. In: *Vinovnici.cz* [online]. 2016 [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <https://www.vinovnici.cz/clanek/30-vyroba-vina-krok-za-krokem>
20. *Mapy.cz*. In: *Mapy.cz* [online]. 2021, 2021 [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <https://mapy.cz>
21. Samospádové zavlažování. *Ukapkovka.cz* [online]. ČR: Zest Brand, 2021 [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: <https://www.ukapovka.cz/>

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Model tří kruhů.....	16
Obrázek 2: Model předávání moci v malém rodinném podniku.....	20
Obrázek 3: Stadia a krize v jednotlivých fázích života podniku.....	22
Obrázek 4: Porterův model.....	25
Obrázek 5: Model 7S firmy McKinsey.....	26
Obrázek 6: SWOT analýza.....	27
Obrázek 7: Porterova analýza – okolí vinaře.....	32
Obrázek 8: Mapa Hrušovan nad Jevišovkou (bod č. 1 vinice, bod č. 2 sklep).....	35
Obrázek 9: Procesy výroby vína.....	37
Obrázek 10: Vinařské oblasti v ČR.....	38
Obrázek 11: Návrh umístění etikety na láhev.....	47
Obrázek 12: Princip samospádové zavlažování.....	49
Obrázek 13: Návrh webové stránky.....	50
Obrázek 14: Návrh facebookové stránky.....	51
Obrázek 15: Návrh příspěvku na facebookové stránce.....	51

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Charakteristika nejdůležitějších oblastí v jednotlivých fázích života podniku .....	22
Tabulka 2: Technické vybavení k zpracování hroznů a vína.....	36
Tabulka 3: Technické vybavení k obdělávání vinice.....	36
Tabulka 4: Náklady na provoz sklepa.....	39
Tabulka 5: Náklady vynaložené na obdělávání vinohrad.....	39
Tabulka 6: Náklady za poslední 3 roky.....	39
Tabulka 7: Tržby vinaře.....	40
Tabulka 8: Rentabilita tržeb vinaře.....	40
Tabulka 9: Rentabilita nákladů vinaře.....	41
Tabulka 10: Provedená SWOT analýza.....	42
Tabulka 11: Přehled odebíraného množství jednotlivých odrůd a vyčíslení nákladů.....	45
Tabulka 12: Přehled potřebného materiálu a vyčíslení nákladů.....	45
Tabulka 13: Přehled ostatního potřebného materiálu a vyčíslení nákladů.....	46
Tabulka 14: Přehled potřebných etiket a vyčíslení nákladů.....	47
Tabulka 15: Náklady na kapkovou závlahu.....	48
Tabulka 16: Ceník degustací.....	52

## **Seznam grafů**

Graf 1: Pavučinový graf analýzy „7S” .....	30
--	----